

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: عامر محمد عبد فروانة

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2014/6/22م

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الصحة النفسية المجتمعية

"فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية"

إعداد الطالب:
عامر محمد عبد فروانة

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد وفائي / علاوي سعيد الحلو

أستاذ علم النفس
وعميد كلية التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
قسم علم النفس- الصحة النفسية المجتمعية

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عامر محمد عبد فروانه إنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم الصحة النفسية المجتمعية وموضوعها:

فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 15 رجب 1435هـ، الموافق 2014/05/14م الساعة الثانية عشرة ظهراً في قاعة الاجتماعات فرع الجنوب، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً ورئيساً

أ.د. محمد وفائي/ علاوى الحلو

.....

مناقشاً داخلياً

د. ختام إسماعيل السحار

.....

مناقشاً خارجياً

د. هشام أحمد غراب

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم الصحة النفسية المجتمعية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

2014

أ.د. فؤاد علي العاجز





قال تعالى:

{فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (آل عمران، ١٥٩)

إهداء

- إلى الذين قضاوا دفاعاً عن هذه الأمة، فخرسوا فبنا الهمة.
- إلى والديّ العزيزين، الذين غرسا فيّ الأمل والطموح.
- إلى إخواني وأخواتي، الذين شدوا من عضدي.
- إلى أخي المرحوم عمار الذي تمنى لي أن أصل إلى المراتب العليا.
- إلى زوجتي و أولادي الغالين الذين شاركوني آلامي وآمالي.
- إلى كل أصدقائي، وزملاء مهنتي وجميع العاملين في مجال الإرشاد النفسي.

أهدي هذا البحث المتواضع،

الباحث

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ)) (الأحقاف: 15).

الحمد لله رب العالمين، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا، وزدنا علماً، وهب لنا من لدنك رحمة، إنك أنت الوهاب، والصلاة والسلام على نبينا محمد أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن سار على هداية إلى يوم الدين، أما بعد:

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من قال جزاكم الله خيراً، فقد أبلغ في الثناء".

لذا يقتضي الواجب أن أذكر فضل من شجعني وساعدني على إتمام هذه الدراسة، ولا ينكر فضل الفضلاء إلا من ران على قلبه، وساء منبتاً.

أسرتي: والدي، والدي، إخواني وأخواتي، فقد أعانوني وعانوا في سبيل تذليل كل صعب، وتعبيد كل درب، فلهم مني التقدير والاعتزاز والحب، داعياً الله أن يعينني في رد جميلهم لما بذلوه، من جهد وعناء، ودعاء خالص لهم من الأعماق بالصحة والعافية والسعادة.

كما أشكر زوجتي الفاضلة التي أعاننتني على مواصلة مشواري التعليمي وعلى تهيئتها كافة الظروف لإتمام الدراسة، والشكر موصول لأبنائي (محمد - عمار - رهن).

وإن كان من الواجب أن يذكر أهل الفضل بفضلهم، وأن يخص بعضهم بالذكر، فإنني أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري وامتناني إلى الاستاذ الدكتور / محمد وفائي/ علاوي الحلو، الذي أسعدني بإشرافه على هذه الدراسة، فقد رافقني في هذه الرحلة التعليمية، فجازاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة على تكريمهما بمناقشة رسالتي وتوجيهها نحو الدقة والشمول.

الدكتورة/ ختام إسماعيل السحار رئيس قسم علم النفس بالجامعة الإسلامية،،،، مناقشاً داخلياً

الدكتور/ هشام أحمد غراب رئيس فرع الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية،،،، مناقشاً خارجياً

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح، وسعت أيضاً إلى تبيان الفروق بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى معرفة نسبة التغير في متوسط المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية نتيجة تطبيق البرنامج، و تكونت عينه الدراسة من خمسة عشر (15) طالباً من الصف الحادي عشر ممن حصلوا على متوسط الدرجات على مقياس سمة القيادة، واستخدم الباحث الأدوات التالية: استبانة المهارات القيادية و البرنامج التدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية من (إعداد الباحث)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن متوسط الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى الطلاب بلغ 215.06 درجة بوزن نسبي 72.9% وهي أكبر من المتوسط الحياضي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقاً لهذا المقياس ($5/3 = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي، وبينت الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى كفاءة وأثر البرنامج في رفع المهارات القيادية، وفي ضوء نتائج الدراسة وضع الباحث عدة توصيات ومقترحات للأباء والمعلمين، والمرشدين النفسيين، والمربين والمسؤولين عن التربية والتعليم في قطاع غزة، والباحثين في مجال علم النفس، والإرشاد النفسي، ووأضعي المناهج إلى ضرورة:

1. زيادة الاهتمام بتدريب المرشدين والمشرفين والمعلمين على كيفية تقديم المساعدة للطلبة الذين لديهم سمة القيادة.
2. تدريب طلاب اللجان المدرسية على المهارات القيادية من قبل الادارة المدرسية والمرشدين.
3. ضرورة تنفيذ برامج تدريبية في جميع المدارس لتنمية المهارات القيادية بجميع أنواعها من قبل المرشدين التربويين.

وأسجل شكري وتقديري إلى جامعتي الغراء، الجامعة الإسلامية، التي أتاحت لي فرصة العلم والمعرفة، خاصة كلية التربية وجميع أساتذتها الأفاضل.

كما وأتوجه بالشكر والتقدير الكبيرين إلى جميع الأساتذة والخبراء والمتخصصين، الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم أدوات الدراسة، وإلى السادة المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وإلى مدير مدرستي ومدير مدرسة القرارة الثانوية، الذين سهلوا لي مهمة تطبيق البرنامج التدريبي، وإلى طلبة عينة الدراسة، فلهم جميعاً مني كل الوفاء والتقدير.

كما وأتقدم بالشكر الخالص إلى الدكتور / محمد صادق والدكتور نعيم العبادلة على مساعدتهم لي أثناء الدراسة

كما أشكر الأستاذ / رياض الفرا على ما قام به من ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية، كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ / فلاح أبو شرح لمراجعته اللغوية لهذه الدراسة.

كما يطيب لي أن أشكر الزميل العزيز الأستاذ / محمود البراغيتي، والأستاذ الزميل / يعقوب الأسطل والأستاذ الزميل / رجب الاغا/ والأستاذ الزميل / أشرف الجبالي/ على اخلاصهم معي أثناء الدراسة.

هؤلاء من ذكرتهم فشكرتهم، أما من نسييتهم، فهم أولى الناس بالشكر والتقدير، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينال هذا الجهد القبول والرضا، فحسبي أنني اجتهدت، ولكل مجتهد نصيب، والكمال لله وحده، فإن وفقت فمن الله، وإن قصرت، فعذري في قوله سبحانه وتعالى: ((قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)) (البقرة: 32).

والله من وراء القصد

Abstract

The effectiveness of a program to develop the high school students' leadership skills.

The study aimed at detecting the level of leadership skills among high school students, and also aimed to identify the differences between the mean scores of the experimental group in the two measurements pre and post on the scale of leadership skills after the application of the proposed training program, and also aimed at demonstrating the differences between the mean scores of the experimental group in the two measurements post and delayed on a scale of leadership skills after two months of the application of the training program, It also aimed also to know the percentage of change in the average leadership skills of high school students as a result of the application of the program, and the study sample consisted of 15 students from grade eleven who received average score on the scale of leadership, the researcher used the following tools: a questionnaire of leadership skills and a training program for the development of leadership skills among high school students from (researcher), and the study reached the following important results: The average total score of leadership skills among the members of the sample 215.06 degrees relative weight average of 72.9%, which is greater than the average neutral and that weighs the relative 60%, according to this scale ($3/5 = 60\%$), indicating a high leadership skills of high school students, as the study also found that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the experimental group in pre and post two measurements on the scale of leadership skills after the application of the program. Training, and study also found that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the experimental

group in the two measurements post and delayed on the scale of leadership skills after two months of the application of the training program. The study also found the efficiency and impact of the program in raising the skills of leadership,

In the light of these findings, the researcher put some recommendations and suggestion for parents, teachers, educators, and counsellors and people who are responsible for education in Gaza as well as researchers in the field of psychology and psychology:

1-For the Ministry of education to give more care for the counselors, supervisors and teachers on how to train the students who have the leadership quality.

2- Training the students on the leadership skills by the school administration and counselors.

3- Conducting training programs at schools to develop the leadership skills by the school counselors.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	إهداء	ت
٢	شكر وتقدير	ث
٣	ملخص الدراسة باللغة العربية	ح
٤	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	خ
٥	قائمة المحتويات	ذ
٦	قائمة الجداول	س
٧	قائمة الأشكال	ش
٨	قائمة الملاحق	ش
الفصل الأول: (مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها)		
٨	مقدمة الدراسة	٢
٩	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	٥
١٠	أهداف الدراسة	٦
١١	أهمية الدراسة	٧
١٢	مصطلحات الدراسة	٨
١٣	حدود الدراسة	١٠
الفصل الثاني: (الإطار النظري للدراسة)		
١٤	المبحث الأول: القيادة	١٢
١٥	تعريف القيادة	١٤
١٦	أهمية القيادة	١٤
١٧	عناصر القيادة	١٥
١٨	طبيعة القيادة	١٦
١٩	الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة	١٧
٢٠	الفرق بين القيادة والرئاسة	١٨

١٨	أنماط القيادة	٢١
١٩	نظريات القيادة	٢٢
٢٢	سمات القيادة	٢٣
٢٣	تعريف القائد و الصفات الشخصية القيادية	٢٤
٢٤	مراحل اكتشاف العناصر القيادية	٢٥
٢٤	مهارات القيادة	٢٦
٢٥	الفرق بين القيادة والقدرة	٢٧
٢٧	التدريب على مهارات القيادة	٢٨
٢٧	أهمية التدريب للقيادة	٢٩
٢٨	نموذج من القادة في الاسلام	٣٠
	المبحث الثاني: المهارات القيادية	
٣١	مهارة التواصل	٣١
٥١	مهارة إدارة الوقت	٣٢
٦٨	مهارة حل المشكلات	٣٣
٨٢	مهارة اتخاذ القرار	٣٤
٩٣	مهارة العمل الجماعي	٣٥
	المبحث الثالث: مرحلة الثانوية	
١٠٣	تعريف المرحلة الثانوية	٣٦
١٠٥	خصائص المرحلة الثانوية	٣٧
١٠٩	تعقيب عام على الإطار النظري	٣٨
	الفصل الثالث: (دراسات سابقة)	
١١١	دراسات تناولت موضوع البرامج التدريبية للمهارات القيادية	٣٩
١١٧	دراسات تناولت المهارات القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات	٤٠
١٢٨	تعقيب عام على الدراسات السابقة	٤١
١٣٥	فروض الدراسة	٤٢
	الفصل الرابع: (الطريقة والإجراءات)	
١٣٧	منهج الدراسة	٤٣

١٣٨	المجتمع الأصلي للدراسة	٤٤
١٣٨	عينة الدراسة	٤٥
١٣٨	متغيرات الدراسة	٤٦
١٣٩	أدوات الدراسة	٤٧
١٥١	الأساليب الإحصائية المستخدمة	٤٨
١٥١	خطوات الدراسة	٤٩
١٥٣	صعوبات	٥٠
	الفصل الخامس: (النتائج وتفسيرها ومناقشتها)	
١٥٧	عرض التساؤل الأول وتفسيره ومناقشته	٥١
١٦٧	عرض التساؤل الثاني والفرضية الأولى وتفسيره ومناقشته	٥٢
١٧٠	عرض التساؤل الثالث والفرضية الثانية وتفسيره ومناقشته	٥٣
١٧٤	توصيات الدراسة	٥٤
١٧٥	مقترحات الدراسة	٥٥
١٧٦	قائمة المصادر والمراجع	٥٦
١٩٤	قائمة الملاحق	٥٧
٢٤٤	ملخص العنوان باللغة الإنجليزية	٥٨

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤١	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المهارة والمعدل الكلي للمحور التابعة	.١
١٤٤	يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة ، مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	.٢
١٤٥	يوضح معامل ثبات استبانة المهارات القيادية وفقا لطريقة التجزئة النصفية	.٣
١٤٥	يوضح معامل ثبات استبانة المهارات القيادية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ	.٤
١٥٦	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro wilk)	.٥
١٥٧	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمهارات القيادية	.٦
١٦٨	يوضح نتائج اختبار t- test للفروق بين عينتين مرتبطتين (مجموعي العينة التجريبية ونفسها بعد تطبيق البرنامج)	.٧
١٧١	يوضح نتائج اختبار t- test للفروق بين عينتين مرتبطتين (مجموعي العينة التجريبية في القياس البعدي والتتبعي)	.٨

فهرس الأشكال

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
.١	محاور الاطار النظري.	١٢
.٢	نظرية القيادة المشاركة	٢١
.٣	المهارات القيادية.	٢٦
.٤	أنواع الوقت	٥٧

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
.١	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة.	١٩٤
.٢	رسالة من عميد الدراسات العليا إلي وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل مهمة الباحث في الحصول علي المعلومات وتطبيق أدوات الدراسة.	١٩٥
.٣	نموذج لاستبانة المهارات القيادية بعد الصدق والثبات في صورتها النهائية.	١٩٨
.٤	نموذج للبرنامج التدريبي.	٢٠١
.٥	صور للطلاب أثناء تطبيق البرنامج.	٢٢٦
.٦	نتائج الدراسة الاستطلاعية.	٢٢٨

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

- مقدمة:
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية لبناء الأمم والدول وبمن فيهم الشباب فهم عماد الدولة، والركائز الأساسية التي تقع عليها العبء الأكبر في تطور المجتمع والنهوض به، وتحمل المسؤولية في تقدمه ورفقيه والمحافظة عليه، و أن تقدم أي بلد لا يقاس بثرواته الطبيعية، إنما يقاس بمدى إعداد أبنائه الشباب، ومساعدتهم على التوافق الصحيح لكي يسهموا في هذا التقدم، ولا يتقدم أي مجتمع ما لم يسعى ذلك المجتمع إلي تربية الشباب تربية قوامها الفهم الصحيح والأمن النفسي والتقبل والحرية التي يصاحبها التوجيه والإرشاد النفسي.

بالرغم من أهمية تحديد قادة المستقبل وتعيينهم إلا أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يعد أكثر أهمية، لأن المجتمعات في الوقت الحالي تواجه تحديات اجتماعية وتكنولوجية (النتيجي و حساونه، 2008:207).

و تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بالارتقاء بمستوى أدائها لتصل مصاف مثيلاتها في المجتمعات. ونظراً لأهمية القيادة فقد بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة السلوك القيادي منذ فترة ليست بالقصيرة ولم ينقطع الاهتمام بها إلى الوقت الحاضر الذي أحرز العلماء فيه نتائج متقدمة ومتطورة. وهذا ما أكدت عليه الشريعة الإسلامية من قبل حيث أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية فعن أبي سعيد الخدري رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم)) (الالباني، 1992:56).

حيث أوضح (الصافي والجبر، 2010:552) أن تنمية القيادة والإبداع عند الطلاب كان ولا يزال هدفاً رئيسياً من أهداف التربية، فهو يحتل مكانة بارزة في البحث التربوي المعاصر خاصة عند الحديث عن تطوير التعليم والإصلاح المدرسي، والاهتمام بالطلاب المتميزين في هذا العصر الذي يتميز بالتغير السريع في مختلف جوانب الحياة، ولذلك أصبح الاهتمام بهؤلاء الطلاب ضرورة

ملحة، من أجل إيجاد جيل قادر على مواكبة التقدم العلمي والانفجار المعرفي الهائل في جميع جوانب الحياة.

إن الطلبة خلال هذه المرحلة يستطيعون أن يكتسبوا العديد من المهارات الاجتماعية إذا تثنّت الفرصة لهم، كمهارة القيادة التي تتطلب من هؤلاء الطلبة امتلاك مهارات آخري كالتواصل ، والتعاطف، وحل الصراع، و اتخاذ القرار ، بناء وقياده الفريق تلك المهارات التي تضعهم في تحد حقيقي أمام انفعالاتهم وامكانتهم الجسدية والعقلية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر دراية في ضبط انفعالاتهم، والتحكم فيها وحل صراعاتهم واتخاذ قراراتهم وجذب أقرانهم والقدرة على قيادتهم حين يصبحون قادة فاعلين في مجتمعاتهم (عبد العال،2005: 244).

ومن هنا حرصت التربية الحديثة بمنطلقاتها السيكولوجية على بناء الإنسان المتوازن والمتكامل نفسياً واجتماعياً وعقلياً، والتأكيد على تلبية الاحتياجات النفسية والعقلية والاجتماعية للطلبة، وبهدف تحقيق الازدهار والتكامل في الشخصية الإنسانية، والسعي إلى تنمية مجموعه من الخصائص الإنسانية والخلاقة كتنمية الذكاء والقدرة على الإبداع والتعلم والتفوق وقيم الانجاز والعمل في كافة ميادين الحياة المختلفة (وطفه،2004: 123).

ولقد تعددت الجهود المختلفة والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المهارات القيادية والتي أكدت عليها في تطوير الفرد والمؤسسات، و من هذه الدراسات ذات الصلة:

دراسة (Owen, 2007:224) التي أجريت مع أطفال أعمارهم بين الخامسة إلى الثامنة عشر لفهم وجهة نظرهم حول القيادة، وكشفت نتائج الدراسة أن الأطفال بين الحادية والثامنة عشر يوافقون بشكل عام على أن القيادة يمكن أن تتولد بالتعلم رغم أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الذكور والإناث من هؤلاء التلاميذ حول القيادة.

و هناك بعض الدراسات التي تضمن بعضها آراء حول القيادة وأهميتها في مرحلة الطفولة مثل دراسة: (الصافي والجبر،2010، ودراسة المناعي،2010 ، و طعمه،2006) وغيرها من الدراسات التي أكدت على أهمية تطوير سمات القيادة لدى الطلاب.

ولهذا أكدت البحوث التي أجريت على القيادة للطلبة على أهمية بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى هؤلاء الطلبة من القادة كالذكاء، المبادأة في عقد صلة اجتماعية من الآخرين، حل المشكلات، القدرة على صناعه القرار، التفويض، مهارات التواصل، إدارة الوقت (عبد العال:2005: 244)

إن تطور الإنسان ونمائه من أهم الأهداف السامية التي تسعى إليها التربية والتعليم، وكل ما يقدم من برامج وكل ما يعد من تجهيزات إنما هدفها الرئيسي الرقي والتطوير وأحداث نقلات نوعية على مستوى الأفراد الأمر الذي ينعكس بدوره على المجتمعات وتعتبر عملية القيادة من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها أنشطة المدارس والأندية ومراكز الشباب، والأنشطة المسجدية، وتنمية مهاراتهم القيادية فقد لاحظ الباحث من خلال العمل بالميدان الإرشادي بالمدارس، أن هناك طاقات للطلاب وإمكانات يمكن الاستفادة منها في حالة وجدت من يوجهها ويرعاها ويظهرها، وقد اختار الباحث المرحلة الثانوية من التعليم بسبب كونه يعمل مرشد تربوي في أحد المدارس الثانوية، بالإضافة إلى طبيعة المرحلة والتي منها تتشكل الهوية لدى الطلبة وتتشكل أنماط التفكير لديهم، ولما لهذه المرحلة من خصوصية وأهمية في بناء جيل من الطلبة واعٍ مثقف علمي ملتزم بمبادئه الدينية قادر على تحمل المسؤولية، محافظ على هويته الفلسطينية، يستطيع أن يشارك في عملية بناء وطنه، وهذا لا يتم بالدرجة المرجوة إلا من خلال اكتشاف تلك المهارات القيادية والعمل على تنميتها من خلال تدريبهم عليها، من هذا المنطلق يسعى الباحث إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الطلاب، و معرفة مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، مما قد يعود بالفائدة في تدريب وتطوير كادر قيادي قد يتسلم الراية ممن سبقوه، ويكمل الطريق من بعدهم ليصل بالناس إلى شاطئ الأمان.

مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي ؟

مبررات الدراسة:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة إلا أنها لم تتناول موضوع المهارات القيادية وخصوصاً عند طلاب المدارس الثانوية بقطاع غزة، وكما يوجد العديد من المبررات والأسباب التي دعت الباحث إلى القيام بهذه الدراسة.

وتتلخص المبررات في النقاط التالية:

١. ندرة الأبحاث والدراسات في حدود علم الباحث التي تتعلق بدراسة المهارات القيادية بقطاع غزة.
٢. أهمية المرحلة العمرية التي تتناولها الدراسة (طلاب المرحلة الثانوية) مرحلة المراهقة وما يتخللها من تغيرات وتحولات بيولوجية ووجدانية وعقلية واجتماعية وتعد هذه الفترة بداية مرحلة انتقالية مهمة في حياة الطالب.

٣. أهمية المرحلة الثانوية من مراحل التعليم في تحديد وتخطيط المستقبل العلمي للمراهق، وكذلك هي من أولى وأرقى المراحل في الجوانب النفسية والعقلية والاجتماعية التي يحتاج فيها الطالب إلى توجيه وإرشاد للطريق الصحيح في ظل التوتر والتخبط وحالة عدم التوازن التي يكون عليها الطالب الثانوي.

٤. الاتجاه الحالي نحو الاعتماد على الشباب في تولى المناصب القيادية في مختلف المجالات، و ثورات الربيع العربي الذي نفذه الشباب وما أحدثه من تغيير في الشرق الأوسط .

٥. أهمية الاستفادة من قدرات وإمكانات الطلاب بطريقة ايجابية والعمل على تنميتها، والرغبة في إعداد قادة منذ الصغر .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١. معرفة مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.
٢. التعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.
٣. معرفة الفروق بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.
٥. التعرف على أكثر المهارات القيادية بروزاً لدى أفراد العينة من حيث الترتيب وفقاً لأدوات الدراسة.

أهمية الدراسة:

حيث تكمن أهمية الدراسة في:

أولاً: من الناحية النظرية:

١. تعتبر الدراسة امتداد لدراسات بعض الباحثين السابقين الذين قاموا بدراسة المهارات القيادية والتعمق فيها مثل (المناعي، 2010) و (الدعي، 2004).

٢. يعد هذا البحث إثراء للمعرفة النظرية لمجموعة الأبحاث حول المهارات القيادية.

٣. إن دراسة المهارات القيادية تلقي الضوء على المهارات القيادية التي تعترى بعض الطلاب دون الآخرين، بحيث تصبح وسيلة تنبؤية بما يمكن أن يكون عليه سلوك الطالب مستقبلاً.

٤. قد تفيد المرشدين في المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية لتجاوز العقبات التي تحول دون أداء عملهم على النحو الجيد المطلوب خصوصاً في الجانب النمائي.

٥. قد تفيد الجهات المشرفة في المدارس الحكومية و مدارس الوكالة في مجال الإرشاد النفسي في التخطيط لنشاطات جماعية وفردية.

٦. تعمل على تقديم المقترحات والتوجيهات للقائمين على التربية والتعليم بخصوص فئة الطلاب الذين لديهم مهارات قيادية.

ثانياً: من الناحية العملية (التطبيقية):

١. قد تزود المدرسة بأساليب تدريبية نوعية، وإكساب المرشد النفسي أساليب عملية لتنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.

٢. قد تتيح هذه الدراسة المجال لاستحداث برامج ذات فعالية في مجال المهارات القيادية.

٣. تبين مدى أهمية البرنامج التدريبي في تنمية بعض المهارات القيادية.

٤. المساهمة بنتائج الدراسة مما يعين القائمين على العملية التربوية والباحثين النفسيين في

مراعاة الحالة النفسية والاجتماعية التي يكون عليها الطالب في هذه الفترة الحرجة.

٥. قد تساعد أولياء الأمور على التعرف عن قرب عن الجوانب النفسية والعقلية والاجتماعية والسلوكية و معرفة حاجات ومطالب المرحلة التي يمر بها الطالب الثانوي ومن ثم العمل على تلبية كل المطالب والحاجات وتحقيقها من أجل زيادة ثقة الطالب بنفسه.
٦. قد يستفيد من الدراسة المشرفون التربويون والموجهون العاملين في الصحة النفسية والمجتمعية و الأخصائيون النفسيين العاملين في المؤسسات الأهلية و المجتمعية.
٧. قد يستفيد من الدراسة الباحثون في الجامعات والباحثون في المجال التربوي بشكل عام .
٨. يساعد في فتح المجال أمام المرشدين والمهتمين في تنمية بعض المهارات لدى الطلاب لتنفيذ البرامج التدريبية.

مصطلحات الدراسة:

١. البرنامج:

هو عبارة عن مجموعة من المعارف والمفاهيم والمناشط والخبرات المتنوعة التي تقدمها المؤسسة لمجموعة من المتعلمين بقصد احتكاكهم بها وتفاعلهم معها بشكل يؤدي إلي تعديل سلوكهم وتحقيق الأهداف التربوية التي ينشدها من وراء ذلك بطريقة شاملة(ملحم، 2008: 165)

٢. البرنامج التدريبي:

-يعرف بأنه أحد عناصر الخطة وبدونه يكون التخطيط ناقصاً فالبرنامج هو الخطوات التنفيذية في صورة أنشطة تفصيلية من الواجب القيام بها لتحقيق الهدف (البيك و عباس، 2003: 102).

- التعريف الإجرائي للباحث " عبارة عن مجموعة من الخطوات والمهارات المنظمة والتي يتم تعليمها وتدريبها لمجموعة من الطلاب بهدف إكسابهم بعض المهارات القيادية التي تساعد في تنمية مهاراتهم التي يمكن أن ينطوي عليها سلوك القائد.

٣. القيادة:

- يعرفها (عبد العال، 2005:249) هي قدرة صغار القادة على إدارة غيرهم من الأطفال، والتأثير فيهم وتحمل مسئوليتهم والتواصل بفاعلية معهم، وضبط انفعالاتهم والرغبة في مساعدتهم، والمبادرة والحزم والثقة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، والعمل على إدارة الازمات وحل المشكلات التي تنشأ بينهم والقدرة على بناء وقيادة الفريق.

٤. المهارات القيادية:

- ويعرف (دباش، 2013:7) بأنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق
- ويعرفه الباحث: هي قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين و ادارة الوقت والتأثير على فريق العمل الذي يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهها والعمل على اتخاذ القرار المناسب.
- ويُعبر عنها إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها الطالب على مقياس سمة القيادة التي تم تناولها من خلال هذه الدراسة وهي:

١. **مهارة التواصل:** يعرفها الباحث: هي قدرة الشخص على استخدام التواصل اللفظي

وغير اللفظي مع الآخرين بطريقة سليمة بهدف إرسال رسالة معينة يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار والمشاعر لتحقيق هدف معين.

٢. **مهارة إدارة الوقت:** يعرف الباحث إدارة الوقت: هي قدرة الفرد على استخدام الوقت

بشكل جيد من خلال التخطيط والتنظيم وفق الأولويات بحيث يستطيع الاستفادة منه قدر الإمكان لانجاز مهامه بأقل وقت ممكن.

٣. **مهارة حل المشكلات:** ويعرفها الباحث بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يقوم بها الشخص تجاه موقف معقد أو مشكلة تتطلب حلاً من أجل الوصول إلى الحل المناسب.

٤. **مهارة اتخاذ القرار:** وتعني قدرة الطالب على اتخاذ موقف ايجابي من بين البدائل المقترحة بشأن الأمور الخاصة بحياته وحياة الآخرين بطريقة موضوعية بهدف تحقيق أهدافه وأهداف الجماعة

٥. **مهارة العمل الجماعي:** هي قدرة الفرد على العمل ضمن فريق والانتماء له من أجل تحقيق النتائج المرجوة للجماعة.

٥. المرحلة الثانوية:

- ويعرف الباحث المرحلة الثانوية إجرائياً بأنها المرحلة الدراسية التي تشمل الصف الحادي عشر والثاني عشر والتي تقع ما بين (17-18) سنة.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تطرق الباحث في الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية وإعداد برنامج تدريبي في المهارات القيادية وهي: (مهارة التواصل وإدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار و العمل الجماعي)، مع أن هناك مهارات قيادية أخرى ذات أهمية تقع خارج حدود الدراسة الحالية.

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على طلاب الصف الحادي عشر من مدرسة القرارة الثانوية بخان يونس.

- **الحد المكاني:** مدرسة القرارة الثانوية - مديرية شرق خان يونس.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي -2013-2014.

الفصل الثاني

مفاهيم الدراسة

- المبحث الاول: القيادة
- المبحث الثاني: المهارات القيادية.
 - مهارة التواصل.
 - مهارة إدارة الوقت.
 - مهارة حل المشكلات.
 - مهارة اتخاذ القرار.
 - مهارة العمل الجماعي
- المبحث الثالث: مرحلة الثانوية

الفصل الثاني

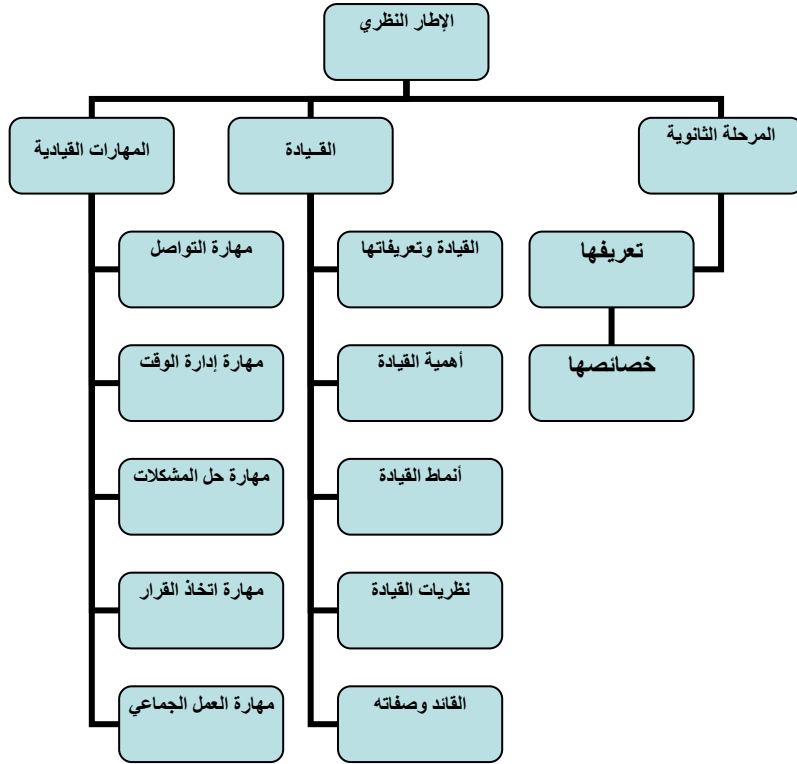
الإطار النظري

تمهيد:

تكوّن الإطار النظري لهذه الدراسة من ثلاثة مباحث، أولهما يتناول القيادة من حيث مفهومها، وأهميتها، وعناصرها، وأنواع القادة، وصفاتهم، والفرق بين القيادة والقائد ونظريات المفسرة لها، ثم نبذة عن بعض نماذج القيادة الشابة في الإسلام.

أمّا المبحث الثاني فيتناول المهارات القيادية وهي: مهارة التواصل، مهارة إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات، ومهارة إتخاذ القرار، وأخيراً مهارة العمل الجماعي، حيث تناول الباحث كل مهارة على حده من حيث مفهومها، وأهميتها ومكوناتها وعلاقتها بالقيادة، أمّا المبحث الثالث فيتناول المرحلة الثانوية من حيث التعريف وخصائص المرحلة، كما هو مبين في:

شكل رقم (1)



المبحث الأول: القيادة

لا شك أن القيادة الناجحة هي أحد أهم عناصر العمل بجميع أنواعه، وأساس نجاحه، سواء في مؤسسات القطاع الخاص أو في القطاع العام. لذلك نجد أهمية القيادة بشكل عام تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك الافراد العاديين والموهوبين، وتحريكهم للعمل والإنجاز. ولا يتوقف دور القيادة عند الإشراف والتوجيه، بل تتطلع قيادات عادة بمهام كبيرة على رأس سلمها مسئولية اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تعنى القيادات بشكل رئيس بتحفيز الأفراد العاديين والموهوبين للعمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للأفراد، وفي سبيل تحقيق أهدافها تهتم القيادة بعنصر الإتصال وتبادل المعلومات جنباً إلى جنب (محمد و قطناني، 2010:229).

والناظر إلى التاريخ الفلسطيني يجد أن هناك قادة تركوا بصمة في حياتهم أو بعد مماتهم، فكانت حياتهم أطول من الحياة الدنيا بل امتدت ما دامت أفكارهم وكلماتهم موجودة ومطبوعة في قلوب الناس، منهم عبد القادر الحسيني، عز الدين القسام، عبد الله عزام، أبو عمار، أحمد ياسين، عبد العزيز الرنتيسي، فتحي الشقاقي، أبو على مصطفى وغيرهم الكثير لا يتسع المجال لذكرهم. ولقد أدركت الشعوب أهمية دور القيادة في التغيير والحرية والتحرير فخرجوا ليطالبوا بإسقاط القيادة الفاشلة الطاغية والمطالبة بقيادة جديدة تأخذ بيدهم نحو الطريق الصحيح بعيداً عن العبودية السياسية والاقتصادية لأنظمة أخرى فكان الربيع العربي في بعض الدول العربية بحثاً عن قيادة مؤهلة تحمل الأمانة من جديد (الساعاتي، 2012:67).

وتؤكد المراجع والدراسات الحديثة التي تطرقت لهذا الموضوع مثل: (المناعي، 2010 و الإمام والعبادي، 2010) على أهمية دراسة السلوك القيادي عند الطلبة، وكذلك على أهمية التدريب على ممارسة القيادة وعمل برامج وأنشطة تدريبية تساعد التلاميذ على تطوير مهارات القيادة كمهارة الإتصال والإستقلالية والنقّة بالنفس وتحمل المسؤولية.

أولاً: تعريف القيادة:

- لقد تعددت تعريفات القيادة واختلف علماء النفس باختلاف مدارسهم الفكرية في تعريف القائد وسلوكيات القائد وطبيعة القيادة، لذلك نعرض بعض التعريفات حول مفهوم القيادة.
- يعرفها (قنديل، 2010:15) أنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.
 - كما يعرف (العلاق، 2010:14) القيادة بأنها "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة"
 - أما تعريف (هاشم، 2010:35) القيادة هي "قدرة القائد على اقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.
 - أما (السكرانه، 2010:18) فيعرف القيادة هي "عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في اطار ظروف موقف معين".
 - يعرف جونسون القيادة : بأنها تعلم مجموعة من المهارات التي يستطيع أن يكتسبها أي تلميذ لديه متطلبات قليلة في القيادة (الديب، 2003:11).
- مما سبق ذكره حول تعريفات القيادة نجد أنها اتفقت في:
- أن القيادة هي عملية توجيه وتأثير في الآخرين.
 - أنها تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة بين أعضاء الفريق.
 - العمل داخل الجماعة يكون بشكل إرادي.
- و يعرف الباحث القيادة بأنها: قدرة القائد على التأثير على سلوك أفرادها من خلال التحفيز والمشاركة الإيجابية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة.
- ### ثانياً: أهمية القيادة:

تحتاج كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة إلى قيادة لتنظم شؤونها وتحقق أهدافها، وهذا ما أمر به النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة

والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم))، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف (الالباني،1992:56).

وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

١. أن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة، ويقام العدل ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

٢. أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق.

٣. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ريان السفينة (السويدان وباشراحيل،2003:42).

٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

٦. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة (العلاق،2010:52).

٧. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٨. إعادة التوازن للحياة وذلك مصداقاً لما أخبره شيخ المذهب الحنفي " أحمد بن حنبل " رحمه الله لما رأى إهمال الثقافات وصعود النكرات وتوسيد الأمور إلى غير أهلها فقال: إذا رأيت شيئاً مستويماً فتعجبوا (سويدان،2003:42).

ثالثاً: عناصر القيادة هي :

١. وجود مجموعة من الأفراد .

٢. الإتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .

٣. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة (العلاق:2010:54).

٤. نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة(عالم،2007:68).

رابعاً: طبيعة القيادة:

- القيادة علم وفن:

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، أو هي فن تعديل السلوك ليسير في الإتجاه المرغوب، ولذلك فإن القيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة والمدارس والأندية والمصانع والحكومة وغيرها، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاءة القادة، ومما لا شك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القيادة فمثلاً نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد قد يكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته ونموها، ومع ذلك فإنه قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن تنقصهم سمات القيادة المطلوبة، ومع ذلك وصلوا لمرتبة كبيرة في مصاف القادة العظام (العجمي، 2010: 62-63).

وهناك من يقول أن خصائص القيادة الأصيلة صفات فطرية موهوبة تخلق مع الانسان ولكن تجارب الحياة ودروسها تصقل هذه المواهب وتثيرها وتتداخل في تكوين شخصية القائد وصفاته الإنسانية التي وهبه الله إياها وخلقه عليها، والظروف المحيطة به والتحديات التي يواجهها ومميزات الشعب الذي يقوده (عرموش، 1991: 157).

يرى الباحث من خلال العرض السابق أن القيادة علم وفن في آن واحد فلا بد من توفر بعض الصفات لدى الشخص لكي تؤهله ليصبح قائداً وذلك من خلال التعلم والتدريب والنمذجة وذلك حتي يستطيع أن يطور وينمي تلك المهارات، فلا يمكن أن أصنع قائداً لا يمتلك من الصفات الشخصية للقيادة أي منها، وهذا ما قامت عليه هذه الدراسة في تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب وليس اكسابهم لتلك المهارات.

خامساً: الأسس النفسية والإجتماعية للقيادة:

يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والإهتمام بها إلى علماء النفس والإجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد ولوضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها.

القيادة من وجهة نظر علم الاجتماع فهي ظاهرة إجتماعية توجد في كل موقف إجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه، ولذلك أصبحت الجماعة تتطلع إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيها والتفاعل مع أفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة (كنعان، 2009:89).

بينما الأسس النفسية للقيادة - من وجهة نظر علماء النفس - فتقوم على أننا أفراد نعيش معظم حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره، فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه يتلقى منهم العون والتوجيه، وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه بجانب والديه، ثم عندما ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديره حتى يصبح هو نفسه موجهاً ومرشداً، فالفرد خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية، ويتطلع إلى من يفقونه لتلقي التوجيهات والإرشادات فتتكون لديه الرغبة والميل للتبعية. وكل هذا يكون لدى الفرد العادي عادةً تقبل الإنقياد لقائدة من تلقاء نفسه في كثير من النواحي، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى، وتتكون لديه هالة من التقدير والهيبة لقائده، وهذه كلها- في نظر علماء النفس - رواسب نفسية ترتبط بالقيادة (السكارنه، 2010:97).

سادساً: الفرق بين القيادة والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة لأن الرئيس قد يجمع بين صفتي القائد والرئيس إذا توافرت فيه شروط وصفات القيادة، وقد لا تتوافر فيه إلا صفة الرئيس وذلك لفقدانه لشروط القائد (حسن، 2004:3).

وهناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها، أما الرئاسة فتستمد قوتها من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب (العجمي، 2010:65).

الفرق بين القائد والقيادة:

يجب أن نفرق بين القيادة والقائد حيث أن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلا أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة.

- فالقائد يشير إلى مركز داخل الجماعة أو الشخص الذي يشغل المركز
- أما القيادة تشير إلى العملية التي يتم من خلال تفاعل القائد من الآخرين فمن الممكن اعتبار مدير المدرسة قائداً، وحينما يدير العملية التربوية بعناصرها المختلفة بنجاح وفاعلية فإن ذلك يعكس عملية القيادة (عبوي، 2010:37).

سابعاً: أنماط القيادة:

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت وهي:

١. القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
٢. القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها. (محمد، 2006:79).

٣. النمط التسيبي (الفوضوي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على ادارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.
٤. النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره. فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية ، بل وغير مجدية (العلق،2010:22).

ثامناً: نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تحاول أن تفسر القيادة وتأثير بعض الأشخاص في الآخرين ومن هذه النظريات المفسرة للقيادة:

١. نظرية السمات: لقد إهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد حتى يكون قائداً إدارياً، ولذا فهي تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساس مؤداه: " أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وإنغماس أكثر في النشاط الإجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، و أكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم (قنديل،2010:43).

٢. النظرية السلوكية: تفترض هذه النظرية أن:

- القادة يمكن أن يُصنعوا، بدلاً من أن يولدوا.
- القيادة الناجحة تقوم على تعلم السلوك القيادي، وصنع الشخصية القيادية.
- النظرية السلوكية ، لا تنظر إلى السمات والامكانيات لدى القادة ، بل تركز على ما يقوم به القادة فعلاً. ولما كان النجاح يعرف بالنتائج والإنجازات المتحققة، فإنه بمتابعة هذه الإجراءات والسلوكيات وتعلمها بصورة جيدة وإتقانها يتحقق الطريق الأسلم إلى بلوغ المواقع القيادية وتشكيل القيادة، المنظرون للنظرية السلوكية ينطلقون من مبدأ " أن لا نكون تحت رحمة المجهول" فلا نبقى ننتظر من تكون فيه سمات القيادة كي نسلمه مفاتيحها، ولكن علينا أن نصنع قادة بمواصفات عالية جداً ؛ لأن الوسائل معروفة فما علينا إلا أن نجد من له قابلية للتعلم والإتقان، وهذه القابلية أسهل كثيراً من إيجاد سمات متنوعة ومتعددة في شخص واحد وفي الزمن المطلوب (محبوبة، 2010:30).

٣. النظرية الموقفية: تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي، وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد يرجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات. كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة لجماعة أخرى. والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتعني نظرية الموقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما وتتوقف على الموقف الاجتماعي، والظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، فبدلاً من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد

الذي يتولى قيادة الجماعة، فهناك مواقف وظروف معينة تهيء لأفراد معينين ليتبنوا مكانة قيادة (رشوان، 2010:67).

٤. **نظرية القيادة المشاركة:** القائد في القيادة المشاركة يشارك الآخرين بالقرارات والعملية ككل. وربما يتضمن ذلك الأتباع والخبراء. إن المدير في هذه القيادة يرفض السيطرة على الآخرين، وتتراوح القيادة المشاركة وغير المشاركة وفق هذا التدرج في الشكل التالي:

شكل رقم (2)

← غير مشاركة		→ مشاركة عالية		
يتخذ القائد القرار بمفرده	يقترح القائد القرار ويستمع إلى التغذية الراجعة، ثم يقرر	يقترح الفريق القرار ويقدر القائد القرار النهائي	المشاركة بالقرار مع الفريق بشكل متساوي	تفويض كامل في القرار للفريق

وتختلف نوع المشاركة بحسب نوع القرار المراد اتخاذه، فالقرارات المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف يمكن أن تحظى بمشاركة عالية، بينما القرارات المتعلقة بتقييم العاملين والاتباع غالباً تُتخذ من قبل المدير (نقلاً عن طعمة، 2006:48)

من خلال العرض السابق لنظريات القيادة يرى الباحث أن وجهات النظر تنوعت في تفسير ظاهرة القيادة فمنهم من يرى أن القيادة ذات طبيعة موروثية والبعض اعتمد سمات محددة يتم اكتسابها عن طريق التعلم، والبعض الآخر اهتم بسلوكيات القائد وتحليل هذا السلوك، وأخرى اهتمت بالموقف القيادي، وأخرى تشاركية.

ويرى الباحث أن تعدد وجهات النظر من علماء العلوم الانسانية تجاه موضوع القيادة يضعها موضع اهتمام ، حيث وضعوا النظريات والمفاهيم والانماط بعيداً عن المعتقدات الخاطئة التي تحدد

القيادة في أنها ميزة مكتسبة بالوراثة وبأن القادة يولدون ولا يصنعون، ولكن يتضح أن أكثر القادة كفاءة هم في الأساس أشخاص عاديون ولكنهم يعرفون كيف يطبقون مهارات القيادة بشكل فاعل، لذلك إن المهارات القيادة يمكن أن تكتسب من خلال التدريب والممارسة وبعض المواقف الحياتية الصعبة، مع وجود بعض المقومات الشخصية التي لا بد من أن تتوافر في شخصية القائد.

تاسعاً: سمات القيادة:

١. **القدرة على اتخاذ القرار:** لا بد أن تكون قادراً على اتخاذ أي قرار: إن اللجوء إلى العقل والمنطق لا يكفي للتوصل إلى تقييم الموقف، فالعديد من الأفراد يمكنهم ذلك ولكن قلة قليلة فقط هم من يستطيعون أن يتخذوا القرار في التوقيت المناسب ثم يعلنوا هذا القرار بلا تردد.
٢. **الحكمة في التخطيط والتنظيم:** بمجرد أن تتخذ القرار سيكون عليك أن تضع خطة لتنفيذه وخطتك هذه ينبغي أن تجيب عن بعض الأسئلة مثل: ما الذي سيتم القيام به؟ ومن سيقوم به؟ وأين ومتى وكيف سيتم ذلك؟ ولذا فإن الحكمة في التخطيط والتنظيم هي إحدى السمات الأساسية التي ستحتاج إليها لتكون قائداً للآخرين.
٣. **الشجاعة في التصرف:** حتى وإن كان لديك القدرة على اتخاذ القرارات، ووضع خطط متميزة وإصدار أوامر وتوجيهات تركز على قراراتك تلك، فإنك ستظل بعيداً عن تحقيق أهدافك ما لم تكن لديك الشجاعة للتصرف، فلا بد أن تكون شجاعاً لتقوم بما يجب القيام به، بصرف النظر عن التكاليف والصعوبات والمخاطر والتضحيات. ومع أنه قد تكون لك رؤية تكشف لك عما ينبغي القيام به وحكمة عميقة تساعدك في اتخاذ القرارات فإنك لن تتوصل إلى نتائج المرغوبة ما لم تكن شجاعاً في التصرف حين يكون هذا التصرف لازماً للنجاح.
٤. **القدرة على الإدارة:** القدرة على الإدارة هي الأسلوب المنظم الذي يُمكنك من بلوغ أهدافك المحددة، ويتطلب اكتساب هذه القدرة اكتساب مهارات الإدارة واكتشاف خباياها وأسرارها ، فالإدارة أداة من أدوات القيادة الجيدة (عبوي، 2010: 22-21).

عاشراً: تعريف القائد:

القائد في اللغة: من قود؛ نقيض السوق من خلف والقود من أمام، وقاد الشيء معناه جره خلفه، فهو قائد وجمعها قادة (إبراهيم، 1997:111).

القائد في الاصطلاح:

- عرّفه (المغربي، 2006:419) القائد بأنه الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين.
- بينما عرفه (ربيع، 2006:131) بأنه الشخص الذي يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلى تحقيق أهدافها وأغراضها .

صفات القائد:

تتميز شخصية القائد بعدة صفات نذكر منها:

١. ثقة في المهمات وفي الرسالة التي يحملها: إذا لم يؤمن القائد بالقضية التي يعمل من أجلها فهو ليس أهلاً لتلك القيادة فلا شيء أكثر خيبة للامال بالنسبة للقائد ومعاونيه مثل التشكك وتثبيط الهمم وعدم وجود العمل، لذلك على القائد أن يجتهد لتأمين العمل للجميع (كورتوا، 1999:19).
٢. أن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين (حسن، 2004:23).
٣. أن يتمتع بالنشاط للتعرف على الجماعة التي يتولى قيادتها.
٤. أن يتميز بالصبر والمثابرة في حل المشكلات التي يواجهها فلا يبئس ولا يمل عندما تواجهه مشكلات معينة.
٥. الاستعانة بالاتباع والمؤيدين له في خوض معارك وفي سبيل الحصول على هذا التعاون والتأييد تحتاج الشخصية القيادية الى استعمال مقدرتها على الاثارة والاقناع استنادا الي فهمها لسيكولوجية الراشدين وديناميات الجماعة.
٦. الثقة بالنفس لأن فاقد الشيء لا يعطيه.
٧. ينبغي أن تمثل الشخصية القيادية الصفات الخلقية الأساسية مثل النزاهة والأمانة والعدل والإنصاف والتجرد وعدم التحيز (محمد و قطناني، 2010:246).

مراحل إكتشاف القائد

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

١. **مرحلة التنقيب:** تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة وأقنعهم من كافة النواحي.
٢. **مرحلة التجريب:** وهي اختيار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم (العساف، 2002:11).
٣. **مرحلة التقييم:** يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
٤. **مرحلة التأهيل:** يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الإحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوو الخبرة والتجربة والابداع.
٥. **مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
٦. **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة نتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم (السكرانه، 2010:184).

مهارات القائد:

المهارة:

ويقصد بها "شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها" (رحاب، 1997:213).

مفهوم مهارات القائد:

يشير مفهوم المهارات إلى السلوكيات والأنشطة التي يستخدمها قائد الجماعة لمساعدتها على تحقيق أغراضها ومساعدة الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية (كمال، 2010: 362).

الفرق بين المهارة والقدرة:

وقد فرق الخطيب والخطيب (2000) بين المهارة والقدرة فالمهارة هي " أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بذلك تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه (زعيتر، 2009:70).

لذا فإن القدرة غالباً ما تتوافر لدى جميع الأفراد وذلك لإمكاناتهم على أداء أي عمل، بغض النظر عن مدى سرعة كل منهم ودقته في الأداء، في حين لا يمكن أن تتوافر المهارة في أداء هذا العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لهذا العمل لفترة زمنية طويلة نسبياً، لكي يتميز أداؤه بالسرعة الكبيرة وبالذقة الفائقة لإنجاز متطلبات هذا العمل (دياب، 2001:187).

إن المهارة تتميز عن القدرة بأنها صفة مكتسبة ونامية وليست موروثية، يكتسبها القائد بالتدريب والخبرة والممارسة.

يرى الباحث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الفريق. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب المهارات التي تتميز عن الآخرين لأن الذي يميز القائد هو السرعة والدقة واختيار الوقت المناسب للقيام بالمهام المطلوبة بخلاف الآخرين الذين قد يكون لديهم قدرة على القيام بالمهام ولكن ليس بنفس الوقت والجهد لدى القائد .

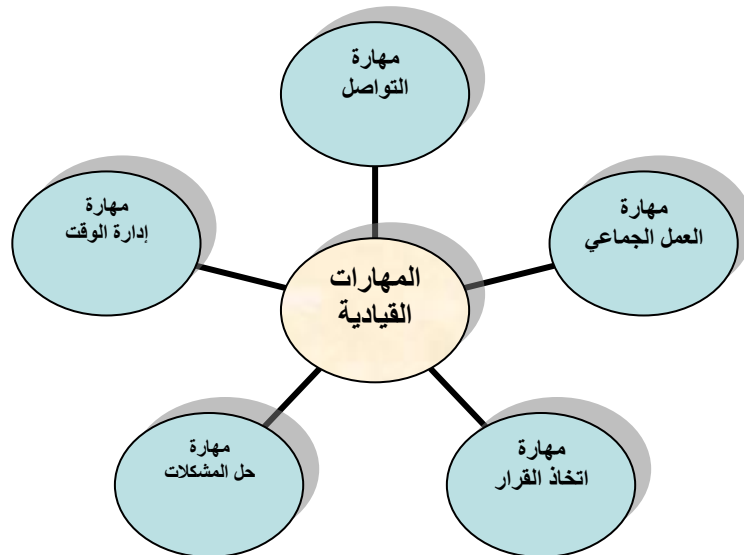
المهارات الأساسية للقائد:

١. **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، وعارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها. كذلك ان يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
٢. **المهارات الإنسانية:** وتعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً. وهذا يساعد على اشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.
٣. **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف (العلاق، 2010:15-14).

ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد أهم المهارات التي لابد أن تتوفر في شخصية القائد وهي:

(مهارة التواصل - مهارة ادارة الوقت - مهارة حل المشكلات - مهارة اتخاذ القرار - مهارة العمل

الجماعي). شكل رقم (3)



التدريب على مهارات القيادة

تتضمن عملية التدريب على مهارات القيادة للطلبة الموهوبين والمبدعين وحتى العاديين مزيجاً من العناصر الثلاثة التالية:

١. تعليم الطلبة نوعيات القادة والقيادات وسماتها جنباً إلى جنب مع ديناميات الجماعة.

٢. إعطاء الطلبة أدواراً قيادية عملية لممارسة المهارات.

٣. تدريبهم على جزئيات المهارات القيادية. (محمد و قطناني، 2010:246).

ويرى الباحث أن التدريب على المهارات القيادة بالإضافة إلى العناصر السابقة لا بد من استخدام النمذجة الحية مع الطلبة القادة للاقتداء به من خلال إحضار شخصية قيادية للطلاب أثناء التدريب والجلوس معهم، واطلاعهم على الاسباب التي أوصلته الى هذه المرحلة من القيادة، أيضاً محاكاة الواقع من خلال تدريب الطلبة على مواقع قيادية وملاحظة تصرفاتهم، بالإضافة إلى ذلك ملاحظة الطلاب لسلوك بعض القيادات في مقراتهم القيادية مثل (رئيس بلدية، مدير مدرسة ، قائد معسكر كشفي ، قائد فريق كرة قدم ...).

أهمية التدريب للمهارات القيادية:

ترجع أهمية التدريب للقيادة إلى ما يلي:

١. قصور التعليم بأساليبه وأجهزته التقليدية عن إعداد القوى العاملة المؤهلة تماماً للعمل مباشرة عند تخرجها، وذلك بسبب تعقد المنظمات والاتجاه نحو التخصصات الدقيقة فضلاً عن الإيقاع السريع للتطور العلمي والتكنولوجي، وانعكاس ذلك على العمليات الإدارية المختلفة.

٢. اتجاه معظم المجتمعات نحو التعليم المستمر والتنمية لجميع العاملين.

٣. القيادة لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد ولم تعد تمارس على أساس الخبرة والقدرة الطبيعية فقط. بل أصبحت سمة يمكن اكتسابها وأصبحت علماً يعتمد على أسس ومبادئ علمية.

٤. التغيير المستمر والتطور السريع الذي أصبح سمة من سمات العصر في شتى وسائل

الاتصال التكنولوجي والتقدم العلمي الذي جعل من التدريب ضرورة حتمية لمسايرته.

٥. ظهور مصطلحات عدة للقائد في ظل الإتجاه للعالمية كالقائد العالمي وقائد الدقيقة الواحدة والقيادة المتحررة والقيادة المبدعة، والأخيرة زادت من أهمية التدريب للقيادة وتزويدها بأحدث الاتجاهات والمفاهيم العالمية والخبرات الحديثة المتعلقة بميدان الادارة حتى يكون صالحاً للعمل في أي مكان بكفاءة عالية.

٦. عدم وضوح الدور الذي يقوم به القائد والافتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزاً عن الاداء الصحيح بسبب عدم إلمامه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوافر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به. (قنديل، 2010: 230-229).

نموذج من القادة في الاسلام: (أسامة بن زيد رضى الله عنهما)

أسامة بن زيد رضى الله عنه ولد في السنة التاسعة قبل الهجرة وكانت وفاته في سنة ٥٤ هـ وهو واحد من شباب صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم، حيث توفي صفوة الخلق صلوات الله وسلامه عليه وهو في الثامنة عشرة من عمره، وبكفيه مكانة أنه ولد ونشأ في بيت النبوة، وفتح عينيه بعدما بدأ يعي أمور الدنيا على تباشير الدعوة المحمدية، التي جاءت من عند الله (الشويعر، 1992: 157).

فقد جبل على حب النبي صلى الله عليه وسلم، وجبل على فضائل الاخلاق وكرائم الشيم من صدق وأمانة وعفة وكياسة كما كان أبوه زيد رضى الله عنهما جميعاً من قبل، فهو الحب بن الحب، فقد أمره رسول الله عليه الصلاة والسلام على جيش عظيم قبل وفاته (الملا، 1981: 100) إن في تأمير أسامة بن زيد على أبي بكر وعمر وعثمان وعلي رضى الله عنهما سابقة عظيمة لم تعهدها أمة من الامم تدل على وجوب لإفساح المجال لكفاءات الشباب وعبقرياتهم وتمكينهم من قيادة الأمور حين يكونون صالحين لذلك فمدرسة محمد "صلى الله عليه وسلم" لم تقف عند عُمر معين وإنما اعتمدت على القيمة الذاتية للفرد وعاملته على أساسها.

أخذ جرعات تدريب حينما قال له صلى الله عليه وسلم قبل موته: يا أسامة سر على اسم الله وبركته حتى تنتهي إلى مقتل أبيك، فأوطنهم الخيل، فقد وليتك هذا الجيش، فأغر صباحاً على أهل

أبنى وحرّق عليهم وأسرع السير بسبق الخبر فإن أظفرك الله فأقلل اللبث فيهم وخذ معك الأدلاء
وقدم العيون أمامك والطلائع. (السويدان و باشراحيل، 2003:195).

(مصعب بن عمير رضى الله عنه)

إن المتأمل لاحداث السيرة النبوية يجد أن أكثر الذين سارعوا إلى الاسلام من الشباب سواء كانوا
رجالاً أو نساءً، وعلى أكتاف هؤلاء الشباب قامت الدعوة الاسلامية، ويقف في طليعة هؤلاء الشباب
سيدنا مصعب بن عمير الذي كان عمره يوم أسلم لا يتجاوز خمسة وعشرون عاماً، ولما كانت
بيعة العقبة الاولى بعثه النبي صلى الله عليه وسلم مع الصحابة الذين بايعوه من أهل المدينة
وأوكل إليه ثلاث مهمات، الاولى: تعليم من أسلم من أهل المدينة المنورة القرآن الكريم وأحكامه،
الثانية: دعوة من لم يسلم للدخول في الاسلام، الثالثة: وهي أخطر المهمات وأهمها العمل على
تهيئة المدينة لاستقبال الدين الجديد، ولقد نجح سيدنا مصعب أيما نجاح في نشر الاسلام ، وجمع
الناس عليه، واستطاع أن يتخطى الصعاب التي توجد دائماً في طريق كل نازح غريب،(عبد
الرازق، 2000:260-259) .

(سيدنا الأرقم بن أبي الأرقم)

ومن أولئك الشباب سيدنا الأرقم بن أبي الأرقم، كان فتى عند إسلامه، فلقد كان في السابعة عشرة
من عمره، وكان قديم الاسلام ، وهذا الفتى كان له دور عظيم في الدعوة، بل أن اسمه ارتبط
بالدعوة حتى صار يقال عندما يذكر رجل أسلم قديماً: أسلم قبل أن يدخل النبي صلى الله عليه
وسلم دار الارقم، ذلك أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يجتمع في داره مستخفياً من قريش بمكة،
يدعو الناس فيها إلى الاسلام، وبقي الحال على ذلك حتى أسلم سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله
عنه، فخرجوا كما هو معلوم (عبد الرازق، 2000:271).

(معاذ بن جبل رضى الله عنه)

لقد بعث النبي رضى الله عنه معاذاً إلى اليمن معلماً وقاضياً وهو شاب لم يتجاوز الخامسة
والعشرين من عمره، وقد احتفل به النبي رضى الله عنه يوم بعثه، فخرج يودعه بنفسه، وروي في

ذلك أحاديث كثيرة تدل كلها على اهتمام النبي رضى الله عنه وثقته الكبيرة به وثنائه على عقله فيروى أنه قال له: (كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟ قال: أقضي بكتاب الله ، قال فإن لم تجد في كتاب الله؟ قال فسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال فإن لم تجد في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم؟ قال : اجتهد رأيي، فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره وقال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضى رسول الله)(سنن أبو داود، 275هـ: 3592)

مما سبق يمكن القول أن القيادة تعني فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم وهذا يظهر أهمية القيادة في المجتمع من أجل تحقيق الأهداف والوصول للمعالي، وأن القيادة لا تقتصر على شخصية معينة أو مرحلة عمرية، فالقيادة الناجحة تتطلب مهارات على القائد أن يكتسبها ويتدرب عليها حتى يستطيع أن يسخرها أثناء قيادته للأفراد، وهذا ما ظهر واضحا من اهتمام الرسول صلى الله عليه وسلم في الشباب.

المبحث الثاني : المهارات القيادية

سوف يتناول المبحث الثاني المهارات القيادية وهي (مهارة التواصل، ومهارة ادارة الوقت، ومهارة حل المشكلات، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل الجماعي) وأهميتها و خطواتها وطرق تنميتها عند القائد.

أولاً: مهارة التواصل

مقدمة:

تعدّ مهارة التواصل نشاطاً أساسياً في حياة الإنسان، كون هذه المهارة من المهارات الأساسية التي يستخدمها الإنسان بشكل أساسي ويومي، بل كل لحظة تمر في حياته يتواصل بها مع نفسه، أو مع الآخرين، فمعظم ما نقوم به في حياتنا اليومية، إنما هو مظاهر متنوعة لعملية التواصل، سواءً كنا نقوم بذلك بطريقة مقصودة أو غير مقصودة. ثم إنّ معالم الشخصية الإنسانية تتحدد من خلال ممارساتها الإتصالية، ذلك أن عملية التواصل بين الإنسان وأخيه الإنسان تكشف عن طبيعة هذه الشخصية وخصائصها، الأمر الذي ينعكس على معرفة الإنسان وشعوره، ومن ثمّ على آرائه واتجاهاته ومعتقداته، لأنّ هذا التواصل لا بدّ وأن يترك أثره في نفوس الآخرين سلباً أو إيجاباً.

"وهل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول أن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الإتصال؟ وهل ستفاجأ لو قيل لك بأن الأبحاث أثبتت أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الإتصال، بينما 15% فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملائنا وتمكننا من تخصصنا" (السكارنه، 2010:387).

لقد أضحت التواصل في الآونة الأخيرة من المجالات التي أصبحت تكتسي أهمية قصوى نظراً لإكتساحه كل مظاهر الحياة الإنسانية عبر اللغات المنطوقة والإيماءات والحركات والطقوس والعادات والرموز والصور، وغيرها من الأشكال المتجددة. فالتواصل بهذا المعنى أصبح الإطار الأساس للعلوم الحديثة وخصوصاً مع التطورات التي عرفتها كافة العلوم، ومن هنا يتحدد دور

الإنسان بكونه دوراً تواصلياً بامتياز من حيث ارتباطه بنسق من العلاقات المتشابكة والمعقدة التي أفرزتها متغيرات الواقع المعيش بكل تحولاته الجديدة.

" ويعتبر التواصل في حياة الإنسان كالهواء والماء؛ لأن الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعتمد وجوده على درجة قدرته على التواصل مع نفسه، ومع بيئته ومع الآخرين " (الوصيفي، 2012:27).

ويمثل الإتصال روح الحياة البشرية وعمودها الفقري، وسر نشوء المجتمعات وقيام الحضارات الإنسانية، وقد قرر القرآن هذه الحقيقة قال الله تعالى [يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ] (الحجرات: 13).

تعريف التواصل:

- الإتصال في اللغة: وصل الشيء بالشيء وصلا وصلة: ضمه به وجمعه ولأمه، وفلانٌ وصله: اتصل به ولم يهجره (مجمع اللغة العربية، 2004:671).

تعريف التواصل اصطلاحاً:

- يعرف (الخطاب، 2011) التواصل هو عملية تبادل للأفكار والآراء والمعلومات والقناعات والمشاعر عبر وسائط متنوعة لفظية وغير لفظية، كالكلام والكتابة والأصوات والصور والألوان والحركات والإيماءات أو بواسطة أي رموز مفهومة (ذات دلالات) لدى الأطراف المشاركة فيه.

- ويعرفه (الرومي وآخرون، 2010:20) هو عملية اتصال معلوماتية بين طرفين أو أكثر يتم فيها تبادل المعلومات والتعبير عن المشاعر والأفكار.

- ويعرف (السكارنه، 2010:369) التواصل هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية.

- ويُعرفه أيضاً (حمود، 2010:32) بأنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن منظمة، أو التفاهم المتبادل بين شخص وآخر.

- أما (عبد الله، 2010:27) فيعرف التواصل هو عملية نقل المعلومات من شخص لآخر وهي العملية التي تتضمن مرسل ومستقبل ورسالة ووسيلة ورجع الصدى مرة أخرى في بعض الأحيان.

- ويعرفه (الحلبي، 2009:5) هو عبارة عن عملية تفاعل إجتماعي، ومشاركة إنسانية، تهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد الأسرة أو المجتمع أو الدول، عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، التي تؤدي إلى التفاهم والتعاطف والتحاب، أو عكس هذه الأمور كلها.
- ويعرف (سعيد، 2008:12) التواصل هو عبارة عن تبادل المعاني الموجودة في الرسائل ، والتي من خلالها يتفاعل الافراد من ذوي الثقافات المختلفة وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتوصيل المعنى وفهم الرسالة.
- أما (حمداوي، 2006:2) فيعرف التواصل: فهو عملية نقل واستقبال المعلومات بين طرفين أو أكثر، وهو إقامة علاقة وتراسل وترابط وإرسال وتبادل وإخبار وإعلام.
- بينما يعرف (إبراهيم ، 2004:752) التواصل هو العملية التي تجعل المرء نفسه مفهوما من جماعته وذلك عن طريق تبادل الافكار والمشاعر او الاشياء بين فردين او اكثر والشخص الذي يبدأ التواصل هو المرسل أما الذي يتم توجيه الرسالة الية هو المستقبل.
- ويستخلص الباحث من خلال التعريفات السابقة أنها تكاد تجمع على أن عملية التواصل عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل حول رسالة يتم من خلالها تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات أو الخبرات بطريقة لفظية أو غير لفظية .
- لذلك يعرف الباحث مهارة التواصل إجرائياً: هي قدرة الشخص على استخدام التواصل اللفظي وغير اللفظي مع الآخرين بطريقة سليمة بهدف إرسال رسالة معينة يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار والمشاعر لتحقيق هدف معين .

الفرق بين الاتصال والتواصل:

يرتبط مصطلح الإتصال بمصطلح آخر وهو التواصل، حيث يعني مصطلح التواصل بمجموعة من المعاني التي تعبر عن جوهر العملية، التي هي نفي للعديد من المعاني التي ارتبطت - ولو تاريخياً- بالاصطلاح السابق (الاتصال) وفيما يلي استعراض لهذه المعاني:

١. إن التواصل في الإنسان متعدد الاتجاهات، وليس في اتجاه واحد. وقد أبرزت العديد من الدراسات أهمية التغذية الراجعة في عملية التواصل. إلا أن الأمر لا يقتصر على مجرد الحصول على الرد- مثلاً- بل هو أكثر من ذلك، وهو ما يدفع البعض إلى الحديث عن أطراف عملية التواصل بدلا من استخدام الإصطلاح التقليدي: مرسل- مستقبل، وفي الحقيقة أن الطرفين يتبادلان دائما دوري المرسل والمستقبل في عملية سريعة مستمرة، دون أن يحدث ذلك تكون مصدر اتصال لا تواصل.

٢. أن التواصل اصطلاح يشير إلى عملية شاملة تتجاوز أطرافها لتشمل النظام الاجتماعي الشامل الذي تتم فيه. أما اصطلاح الاتصال فقد ارتبط بتراث يتناول العملية بشكل جزئي ميكانيكي آلي، يتصل بين أطراف العملية من جانب ويتغاضى عن السياق الشامل لعملية التواصل من جانب آخر.

٣.التواصل ليس مجرد اتصال بين طرفين أحدهما مؤثر والآخر يتأثر، إنما هو علاقة بين فردين على الأقل، كل منهما يمثل ذات نشيطة، وهذا يعني أن كل طرف في العملية يفترض نشاط الطرف الآخر، ويتعين على كل من الطرفين أن يحلل الأهداف والمبررات الخاصة به، والخاصة بالطرف الآخر، ولا يقتصر الأمر على تبادل المعاني والدلالات فقط. بل يسعى كل طرف على صياغة معنى عام في سياق ذلك، وهذا يتطلب فهم المعلومات لا قبولها فحسب.

٤. إن الاتصال مصطلح يستخدم للإشارة إلى عملية نقل المعلومات في الإنسان والحيوان، أو الجماد على حد سواء. ونظراً للاختلاف الكيفي بين الإنسان من جانب والكائنات الأخرى من

جانب آخر، كان من الأحرى بنا تخصيص اصطلاح ليصنف هذه العملية في الإنسان، وهو " التواصل" (أبو السعيد وعابد، 2009:11-9).

ويرى الباحث أن مصطلح التواصل أعم وأشمل من مصطلح الإتصال كون الأخير لا يركز على استجابة المستقبل للرسالة (التغذية الراجعة) في حين، أن التواصل يهتم بمشاعر وأحاسيس كل منهما ورجع الصدى أيضاً.

أهمية التواصل:

يرى " جون ديوي" أن وجود المجتمع واستمراريته متوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل لآخر، وأن استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والتواصل بين الأفراد (عليان و الطوباسي، 2005:35).

لذلك يمكن ايجاز الأهمية التي تنطوي عليها اعملية التواصل في حياتنا بما يأتي:

أ- التواصل وسيلة مهمة وضرورية لدوام المجتمع ووجوده، لانه يساعد الناس على العيش كجماعة ذات أهداف وعقائد وأماني وتطلعات مشتركة، فكل هذه القيم يمكن اكتسابها عن طريق التواصل (عبد الله، 2004:5).

ب-التواصل نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية، لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

ت-تعد عملية التواصل بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

ث-التواصل وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.

ج-التواصل وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة (حمود، 2010:36).

فوائد التواصل الإنساني:

1. إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغير والتطور باستمرار.
2. إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى جمهور المستقبلين.
3. توفير درجة من التفاعل الاجتماعي الايجابي، مما يدعم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية ويعمل على تعميقها.
4. تحسين سير العمل الاداري من خلال عدة أبعاد أهمها دعم التفاعل بين العاملين وتوجيه سلوكهم تجاه الهدف (الوصيفي، 2012:49).
5. تحقيق الأهداف التربوية المنشودة فالتواصل يؤدي حلقة وصل تربط بين الجهود الذهنية والجهود الجسمية، وتتسق بين أوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها التلاميذ في المدرسة.
6. تيسير الحصول على المعلومات المطلوبة مع الفهم اللازم للتلاميذ، فالتواصل الجيد يمكن الجميع من العمل المشترك الفعال ويقلل من المشكلات التي يمكن أن تتجم عن ذلك.
7. مساعدة التلاميذ على التعرف على الطريقة الصحيحة لإنجاز وأجباتهم وتعويدهم على الجرأة في إبداء وجهه نظرهم (الزعبي، 2002:275-274).

عناصر مهارة التواصل:

- تتكون مهارة التواصل من عناصر لا تتم العملية إلا بها وهي: (المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة، المعنى، والتغذية الراجعة)وهي بالتفصيل:
1. **المصدر (المرسل):** ويقصد به منشأ الرسالة، وقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيراً ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالإتصال (عبد الله، 2010:29).

٢. **المستقبل** : هي الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها (السكرانه:2010:371)

٣. **الرسالة**: إن ما يربط المستقبل بالمرسل في النواة التواصلية الأساسية هو الرسالة: والرسالة معلومة، ترسل وتستقبل (الجيوسي، 2002:27).

فالرسالة هي مجموعة الأفكار والمفاهيم والمهارات والمبادئ والقيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة اليها من الأفراد والجماعات لإشراكهم فيها. والرسالة أساس عملية التواصل بل هي قلب عملية التواصل، وهذه الرسالة قد تكون على شكل منطوق أو مكتوب أو مرسوم أو تكون على شكل حركة أو إشارة أو معنى.(عامر،2001:25).

٤. **القناة**: وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها، أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الإتصال فهي بالإتصال الجماهيري تكون الصحيفة، أو المجلة أو الاذاعة أو التلفزيون وفي الإتصال الجمعي مثل المحاضرة، أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكروفون ، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية وإنما تكون طبيعية أي وجهها لوجه (سعيد،2008:30).

٥. **المعنى**: للتواصل ظاهر وباطن، الظاهر هو الشكل الخارجي كوجود المرسل والمستقبل والرسالة والقناة، لكن كل هذه المكونات ليست كافية لإطلاق الحدث الاتصالي تماما، كما أن تواجد أجزاء السيارة لا يكفي لجعلها تسير ، اذ لا بد من شراره تشعل الوقود فيها لتبدأ عملية الحركة، والمعنى في التواصل هو الشرارة التي بدونها لا تدب الحياة في حادثة التواصل، ذلك أنه اذ لم يدرك المستقبل معنى الرسالة فإن التواصل ينقطع تماما، كما أن حركة محرك السيارة ستتقطع اذا فشلت عملية الاشعال، ويختلف المعنى عن باقي المكونات، في أن وجوده ضمني وليس حسيًا، إنه روح التواصل في حين تشكل المكونات الأخرى الجسد (الجيوسي، 2002:26،27).

٦. التغذية العكسية (أو الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتؤكد من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة (السكارنه، 2010:372).

أنواع التواصل:

١. التواصل الذاتي: وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل ذات المرء نفسه، فهي إذن عملية ذهنية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الانسان لذاته، ويتمثل في الشعور والوعي والتمثيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية (الحيلة، 2001:74).

٢. التواصل الشخصي: هو الاتصال الذي يتم بين مرسل ومستقبل، أو مرسل ومستقبلين، أو مرسلين ومستقبلين وجهاً لوجه دون استخدام وسائل الاتصال كالإذاعة، والمطبوعات والتلفزيون، حيث يتم استخدام الحواس الخمس ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين هؤلاء الأشخاص والتعرف على رجوع الصدى.

٣. التواصل الجمعي: هو الاتصال بالجماعات كالمشاركة في اجتماعات، أو التواجد في الحفلات. وهنا يزيد عدد المشاركين وقد يكون بعض الأفراد أكثر نشاطاً أو نجاحاً في جذب انتباه الأفراد عند الحديث معهم (درويش، 2012:36).

وينقسم التواصل الجمعي إلى قسمين هما:

أ- نموذج اتصال المجموعات الصغيرة: ويكثر هذه النمط في المواقف التعليمية فيمكن أن يتمثل في فصول الدراسة بالمدارس ورياض الأطفال واجتماعات مجالس الأقسام والكليات والجامعات، حيث تتوفر فرص واسعة ليتخاطب الناس ويتفاعلوا، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيمياً وتكويناً عما عليه في حالة الحوار بين شخص وآخر .

ب- نموذج الاتصال الجمعي أو الجماعي: والمشاركون في هذه النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة، ويكفي أن

يقوم فرد واحد، أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة، ولذلك كما نرى بالنسبة للواعظ في دور العبادة (كفاي و آخرون، 2008:73).

٤. **الاتصال الجماهيري:** هو اتصال منظم يقوم على إرسال رسائل علنية عامة صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري (مؤسسة اذاعية أو وكالة اعلان أو دار نشر أو تلفزيونية) عبر وسيلة اتصال جماهيرية (سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية) إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على معلوماتهم، أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، ويتميز هذا الجمهور بأنه جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والافراد، وغير معروفين للقائم بالاتصال (أبو السعيد وعابد، 2009:57).

خطوات التواصل الفعال:

مفهوم الفعالية:

يسعى المرسل في عملية الاتصال إلى تحقيق هدف معين فإذا ما تحقق هذا الهدف أعتبر اتصاله فعالاً، فالتواصل الفعال هو التواصل الذي يحقق الغرض أو الهدف منه، وترجع فعالية التواصل إلى قيام كل عنصر من عناصره بوظيفته على أكمل وجهه، وعلى فهم الخصائص المتعلقة بكل عنصر من عناصر التواصل، ومعرفة العوامل التي تؤثر على كل منها على أدائه لوظيفته، وتحقيق التكامل بينهم وتتمثل الفعالية هنا في تحقيق الاستجابة المطلوبة (عرب، 2006:24).

خطوات التواصل الفعال:

١. **التحقق من جدوى الاتصال:** اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال ما هو الهدف المتوخى من الاتصال؟ اذا كان الهدف واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال يعتبر أمراً في غاية الأهمية، والا فإن تركه أولى من الاستمرار في مواصلة ذلك.

٢. **توسيع دائرة التفكير:** تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز، وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

- ٣ . الاستماع بدقة واستيعاب الرسالة التي ينقلها الآخرون: ابحث عن كل ما تحمله تلك الرسالة من معاني، ولا يقتصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.
- ٤ . وضع مصدر الرسالة في اعتبارك: وكلما تم التعرف على المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالته والدوافع الكامنة وراء ارسالها بشكل أفضل.
- ٥ . تصميم الرسالة بما تتناسب المستمعين: اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعل المستمعين يتفاعلون معك، بناء على ما يحملون من خلفية فكرية ومعرفة واعية.
- ٦ . طرح الاسئلة: ثم دع المتحدث يؤكد لك ما فهمته في الواقع صحيح ومنسجم مع طبيعة الرسالة.
- ٧ . معرفة ما ستحدث عنه: حيث أن التأثير في الآخرين واقناعهم بما تريد، لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
- ٨ . الوضوح: لا تدور حول الموضوع بالتحديث في العموميات الغامضة، فاذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
- ٩ . الانتباه والاصغاء: اذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فأمنحه الاهتمام والانتباه إلى حديثه، وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة معينة لعملية الاتصال وسبل تحقيق انجازها بفاعلية عالية. (حمود، 2010:51-48)
- ١٠ . الابتعاد عن عبارة (إما / أو) : وذلك لأن كثيراً من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود و الأبيض ببساطة، بل إن هناك عدداً لا محدود من الظلال الرمادية بينهما، وأنها تدور في مجالات متعددة من التباين أو الاختلاف.(السكرانه،2010:391).

أشكال التواصل:

- **التواصل اللفظي** هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. الاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.
- **التواصل غير اللفظي** هو التواصل الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما: لغة الجسد: مثل: (تعبيرات الوجه ، حركة العينين والحاجبين ، اتجاه وطريقة النظر ، حركة ووضع اليدين والكفين ، حركة ووضع الرأس ، حركة ووضع الأرجل ، حركة ووضع الشفاه والقم واللسان.
- **الإتصالات المكتوبة** : نقول الاتصال كتابي عندما تكون الرسالة المرسله قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستقبل (الذهبي تك، د. ت:10)
- **الاتصالات التصويرية**: مثل الرسم أو التصوير أو باستخدام باقي الفنون الجميلة (درويش، 2012:40).

ويستنتج الباحث أن هذا التقسيم من أفضل التقسيمات لأشكال التواصل إلا أننا سنركز في هذه الدراسة على شكلين فقط من أشكال التواصل وهما:

١- التواصل اللفظي .

٢- التواصل غير اللفظي (لغة الاشارة وأعضاء الجسم)

أولاً: التواصل اللفظي:

وهو التواصل الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة أو المعلومة إلى المستقبل، ويكون اللفظ هو الوسيلة التي تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل (مناف، 2011:52).

بالنسبة للتواصل اللفظي فنود أن نشير إلى أن البشر يستخدمون الرموز أو الكلمات لتدل على الأشياء. فقد نذكر كلمة شجرة لتدل على شيء له فروع وأوراق، وقد نستخدم كلمة كرسي لتدل على شيء نجلس عليه. ويمكننا أن نذكر هنا ضرورة استخدام البيان في الاتصال الشخصي لتحقيق المرسل لأهدافه، فالنشيد الوطني لدولة ما يثير في مواطني الدولة أحاسيس ومشاعر مختلفة قد لا

تستثار لدى مواطني دولة أخرى، إن استخدام الألفاظ واستثارتها للمعاني أمر هام جداً، فليس المهم كم الكلمات أو الألفاظ التي نستخدمها، ولكن تأثير هذه الألفاظ هو المهم في هذه الحالة. ونشير هنا إلى ما ذكره القرآن الكريم من ثواب للمؤمنين وعقاب للكافرين في آياته التي تحفل بهذه المعاني (درويش، 2012:44)

قوله تعالى [إِنَّ الْمُجْرِمِينَ فِي ضَلَالٍ وَسُعُرٍ *يَوْمَ يُسْحَبُونَ فِي النَّارِ عَلَىٰ وُجُوهِهِمْ ذُوقُوا مَسَّ سَقَرَ] (سورة القمر، آية 47-48).

أما حال المؤمنين فتبينه نفس السورة في الآيتين 54-55 في قوله تعالى: [إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي جَنَّاتٍ وَنَهْرٍ *فِي مَقْعَدٍ صِدْقٍ عِنْدَ مَلِيكٍ مُّقْتَدِرٍ]

طرق اتقان مهارة التواصل اللفظي:

لكي ينجح المرسل في عملية التحدث ويكون تحدثه فعال، يجب عليه اتقان مهارة التحدث ويكون ذلك بالتدريب على ما يلي:

- استخدام التنوع الصوتي والمؤثرات الصوتية وعدم التطبع بنبرة صوتية واحدة.
- خفض حدة الصوت والتكلم بدرجة صوتية مناسبة.
- الوقوف على مسافة مناسبة من المستمع.
- استخدام اللمس بالأيدي في الوقت المناسب.
- تجنب استخدام أصبع الإشارة في الحديث، لأنه يشعر المستمع بالاتهام.
- مراعاة تسلسل الأفكار أثناء الحديث (النظم الخبيرة، 2012:95).

ويذكر سكوت ماكليين Scott Maclean عدة طرق لتحسين مهارات التواصل اللفظي:

- ١- الاستماع بفعالية الى المتحدث: ويعني هذا أن تستمع إلى الشخص الذي يتحدث لا أن تستمع إلى نفسك أو تفكر بشأن استجابتك أو ردك على ما يقال.

٢- فهم ما يقال: وهذا عن طريق أسئلة تجعلك تتأكد من المعنى الذي يقال. فربما تعتقد أنك وصلت إلى المعنى ولكنك بعد توجيه مثل هذه الاسئلة تكتشف أنك كنت قد فهمت بطريقة خاطئة، وهذا بالطبع يقلل من سوء الفهم.

٣- الدقة في تحديد المصطلحات.

٤- الموضوعية Objectivity والبعد عن الذاتية Subjectivity فالموضوعية تعني الحقائق مجردة بمعنى أن تذكر ما تلاحظه: أما الذاتية فلا تعني مجرد ذكر حقائق وإنما تعني أيضاً تفسيرك ووجهه نظرك في هذه الحقائق، ونحن نعلم أن الموضوعية أمر صعب، ولكن التفكير النقدي يتطلب القدرة على فهم التفاصيل واتخاذ القرار الصحيح والالتزام بالنظرة الصائبة.

٥- تشجيع إكمال المتحدث لحديثه عن طريق الاتصال بالعين أو التعبير بها ويشمل هذا الإيماء بالرأس أو الابتسام أو القرب من المتحدث، أو عمل إشارات ليعرف المتحدث أننا نستمع إليه.

٦- تخليص ما فهمته (درويش، 2012: 48).

مراحل عملية الانصات:

يعد الانصات أعلى مراتب السمع وهو يأتي بعد الاستماع ويمكن تحديد أهم مراحل عملية

الانصات في المراحل التالية:

- **مرحلة السمع:** وهي المرحلة التي يتم فيها استقبال الأذن للمؤثرات الصوتية، ومن ثم تبدأ الأذن كعضو للسمع في الاستجابة لتلك المثيرات والمؤثرات الصوتية استجابة آلية فسيولوجية دون تمييز معاني لتلك الأصوات، ويستوي في هذه المرحلة جميع الأفراد الذين يتمتعون بسلامة جهاز السمع (الأذن) سواء كان بقصد منهم أو بدون قصد.
- **مرحلة الإستماع:** وهي المرحلة التالية لعملية السمع، وفيها يتم اعمال العقل للأصوات التي تصل إليه ومن ثم ترجمتها إلى دلالات لفظية ذات معاني مفهومة ، وتكون هذه العملية بطريقة مقصودة للفرد حيث يكون فيها اعمال العقل، وتختلف عملية الاستماع من فرد لآخر رغم أن

السماع ربما يكون واحداً، ولعل ذلك الاختلاف في فهم كل منهم لدلالات الالفاظ ومعاني الكلمات ربما يكون نتيجة اختلاف خبراتهم السابقة التي مروا بها.

- **مرحلة الانصات:** وهي مرحلة التي تلي مرحلة الاستماع، وفيها يقوم العقل بعدد كبير من العمليات التي من شأنها محاولة الوصول إلى المعني المقصود من الرسالة والحكم على مدى صحتها ومن ثم الاستجابة لها أو اهمالها (النظم الخبييرة، 2012:101)

ثانياً: التواصل غير اللفظي:

هو وسيلة للاتصال بين البشر بطرق أخرى غير المنطوقة أو المكتوبة، فهي لغة الجسم أو حديث الجسم، هو نظام رمزي للاتصال، ومن انتاج الانسان، ويستخدم رموزاً على شكل إشارات وحركات (أبو السعيد و عابد، 2009:17).

أهمية التواصل غير اللفظي في التواصل:

للتواصل غير اللفظي أهمية كبيرة في عملية التواصل مع الآخرين إذ أن له الأثر الأكبر في فهم معاني الرسائل بل إن تقدير الاتصال غير اللفظي على المستقبل في عملية الاتصال وفهم الرسائل يصل إلى 93% مقارنة بالاتصال اللفظي الذي لا يتعدى تأثيره 7% فقط من العملية الاتصالية. ويمكن تحديد أهمية التواصل غير اللفظي فيما يلي:

- **الصدق:** حيث يعبر عن المشاعر بدون كذب وبصورة واضحة ولا يمكن للفرد اخفاؤه مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين طرفي الاتصال.

- **التأثير:** فهو أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي .

- **التعبير:** حيث يمكن للاتصال غير اللفظي التعبير عن المشاعر والأفكار والاتجاهات والمعتقدات بسهولة.

- **الدقة:** حيث يعبر عن المشاعر بطريقة أكثر دقة من الاتصال اللفظي الذي قد يحتمل التشويش وسوء التعبير .

- **السرعة:** حيث يكون التعبير هنا بطريقة فورية وسريعة مقارنة بالاتصال اللفظي.

- **التأكيد:** حيث تزداد أهميته في تأكيده لمضمون الرسالة اللفظية.
 - **الاختصار:** يقوم باختصار العديد من الكلمات في صورة حركات بسيطة أو رموز معبرة والتي تحتاج إلى كلمات كثيرة (النظم الخبيبة، 2012:131-130).
- ويذكر تير كوال وميخائيل جامبل الجوانب الآتية للتواصل غير اللفظي:-

١- **لغة الجسم:** يمكن أن نشير إلى تعبيرات الوجه فهناك ٨٠ عضلة في الوجه يمكن أن تعطي أكثر من ٧٠٠٠ تعبير مختلف عن السعادة أو الغضب أو السخرية، وهناك أيضاً حركات العينين وما قد تعكسه من تعبيرات تحمل معنى الصدق أو الاستهتار، أو الغزل أو الحب أو اليأس . وهناك حركات الحواجب والجبهة والتي قد تعطي العديد من معاني السخرية أو التقليد أو الحزن والعبوس، وهناك حركات الفم وما يمكن أن تحمله من معان عديدة عن طريق الابتسام أو العبوس...الخ. وهناك اليماءات بالرأس وطريقة الجلسة، أو الوقوف وحركات الكتفين أو هز البطن، أو حركات الرجلين والتي قد تعني العديد من المعاني.(درويش ، 2012:51).

٢- **الملبس واستخدام الأشياء الصناعية:** فنوع الملبس الذي يستخدمه الانسان قد يعطي رسالة بكونه فلاحاً أو طبيباً، أو من أسرة ثرية، أو من أسرة فقيرة ، كما قد يعطي رسالة عن حالته النفسية كلبس اللون الأسود في حالة الحزن، أو اللون الأحمر أو الورد في حالة حب وهكذا...الخ أما استخدام الأشياء الصناعية فيشير إلى السيارة التي قد يركبها الشخص وتوحي بمعنى معين عن درجة ثرائه، وكذلك الحلي والساعات وما إلى ذلك.

٣- **استخدام الصوت واللغة الداخلية المتعلقة بالألفاظ.** صوت الشخص المرتفع أو المنخفض قد يعطي خلفية عن بيئته .

٤- **استخدام الألوان:** استخدام الألوان قد يوصل رسالة غير لفظية إلى المتلقي فإذا كان الشخص محب يحمل وردة صفراء فقد يعني الغيرة، وكذلك يعبر اللون الأبيض عن الصفاء أو النقاء، أما اللون الأسود فقد يعبر عن الحزن في حين يدل اللون الأخضر على النماء والحياة.

٥- استخدام اللمس: يعد استخدام اللمس في الثقافات المختلفة جانباً هاماً من جوانب الاتصال غير اللفظي، فنجد في المجتمعات العربية عندما يلتقي الرجال فإنهم يتصافحون أو يقبلون بعضهم وغيرها. (درويش، 2012: 54-51).

طريقة التدريب على المهارات الجزئية لتطوير مهارة التواصل مع الآخرين:

١. مهارة التحدث: يعتبر التحدث من أوائل الأمور التي يتعلم كل شخص منا القيام به في بداية حياته، وفي محاولاته الأولى للاتصال بمن حوله، والتعبير عما يفكر فيه ويحتاج اليه، والتحدث من أهم وسائل الاتصال الذي يتزايد اعتمادنا عليها في حياتنا، سواء لإقامة الحوارات البناءة مع الآخرين، أو لتبادل الآراء والأفكار معهم

مبادئ التحدث: إن أهمية التواصل الشفاهي المنطوق " الحديث أو الكلام " تنبع من أنه يعد أعم أنواع التواصل وأهمها على الاطلاق، فنحن نتكلم أكثر مما نكتب فاللغة المنطوقة هي أعم الوسائل التي يتصل بها البشر (أبو عياش، 2005: 186).

٢. التشديد: وهو مصطلح يستخدم لوصف قدرة الفرد على استخدام كلمة أو كلمتين تعلمان على لفت الانتباه إلى ما قاله توا ، والتي تشير إلى اننا متابعون لما قاله المتحدث في هذه اللحظة، وهذه المهارة هي جزء من مجموعة من المهارات الفرعية التي من الممكن أن تجمع مع بعضها بعضا تحت مسمى مهارات المتابعة مع حديث المتكلم.

٣. مهارات المتابعة: وهي مجموعة من التصرفات التي تساعد المتحدث على استرسال حديثه وتساعد المستمع على التركيز وفهم ما يريد المتحدث أن يقوله ومهارات المتابعة هي مجموعة واحدة من مجموعات سلوكية أكبر يمكن تسميتها بمهارات الاستماع.

٤. مهارات الاستماع: هي مهارة تتضمن الفهم الكامل والصحيح للمعنى الذي يرغب المتحدث في إيصاله لنا، وهذه المهارة بدورها هي مجموعة من السلوكيات التي تشكل جزءاً أساسياً من مهارات ذات مستويات عليا. (الزعيبي، 2011: 55).

وتعد مهارة الاستماع هامة جداً وهذه القائمة توضح كيف يمكن تنمية هذه المهارة:

- ١- استمع بقلب مفتوح وتعاطف مع الشخص الآخر.
- ٢- قم بتقييم مضمون الرسالة لا المرسل، عليك أن تفهم قبل أن تقيم.
- ٣- استخدم تكتيكات مختلفة لتحصل على الفهم الكامل كأن تسأل أو تطلب من الآخر أن يكرر ما قاله.
- ٤- عند الاتصال الشخصي كن في حالة جسمانية جيدة، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال الشخصي بنجاح إذا كنت متعباً.
- ٥- اسأل الشخص الآخر عن التفضيلات.
- ٦- استجب لما يقوله الآخر بشكل يظهر فهمك لما يقال.
- ٧- ركز على مفاتيح الاتصال غير اللفظي ولغة الجسم والخاصة بالشخص الآخر، ولا تركز فقط على الكلمات التي يقولها. (درويش، 2012:104).

صفات المرسل الناجح

١. المنطق المؤثر والمقبول والقادر على الاقناع.
٢. البلاغة والقدرة القوية في سرد المعلومات أو إسماعها للمستلم أو كتابتها، وتجنب استخدام لغة مكروهة أو غير محببة للآخرين.
٣. فن الالتقاء خاصة فيما يتعلق بالرسائل الشفوية المسموعة.
٤. التعبير بوضوح عن وجهة النظر والافكار المراد إرسالها لأن أي غموض في المضمون يؤدي إلى سوء الفهم.
٥. المعرفة والمعلومات الكافية عن الموضوع، والالمام بمضمون محتوى الرسالة أمر ضروري لنجاح المرسل.
٦. الشخصية والمكانة الاجتماعية للمرسل ومدى تفاعله مع المستقبل.
٧. أن يقول شيئاً صالحاً وفي وقت ملائم. (أبو السعيد و عابد، 2009:99).

معوقات مهارة التواصل:

تعترض مهارة التواصل بعض المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهاها فتحد من فعاليتها، ولا شك أن التعرف عليها والوقوف على أسبابها ومحاولة القضاء عليها أو الحد منها، يسهم في الوصول بالتواصل إلى أهدافه المرسومة ويمكن تقسيمها الي:

• **معوقات شخصية:** نقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً. حيث ترجع أسباب هذه المعوقات إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء، وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وتقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية:

١. **تباين الإدراك:** يدرك الأفراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل الفردية والبيئية التي يتعرض لها كلا منهم، حيث أن العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فمن المتوقع أن يتباين ادراكهم، وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فتصبح أمام عقبة في سبيل الاتصال.

٢. **الاتجاهات السلبية:** تعتبر الاتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في عملية الاتصال، فهي تعبر عن الآراء ووجهات النظر غير المرضية نحو شيء أو شخص أو موقف معين (عرب، 2006:40).

٣. **عدم انتباه المستقبل:** ترجع عدم فاعلية الاتصال في بعض الحالات لعدم انتباه المستقبل، أو لعدم فهمه الاتصال، أو لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه، أو تباينه عما عرف من قبل، أو لعدم ثقته في مصدر الاتصال (العجمي، 2010:275)

• **المعوقات النفسية (السيكولوجية):** غالباً ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله قادراً على استيعابها وإدراك ما تتطوي عليه من مدلولات معينة، إن افتراض هذه المتغيرات غالباً ما تغفل الجانب النفسي (السيكولوجي) للفرد، ولذا فإن عملية الاتصال لا تحقق أهدافها بدقة، إذ أن الأفراد يتباينون في مدركاتهم الفكرية والذهنية، وكذلك في الجوانب المزاجية والنفسية لكل منهم.

- صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات بين المخاطبين: إن اعتماد اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل اليه يعد حالة أساسية في تحقيق فاعلية الاتصال، لا سيما لو كانت اللغة واضحة وغير غامضة أو مبهمة، أو يعترري استخدامها التلاعب بالألفاظ، أو مخارج غير سليمة للكلمات المستخدمة وغيرها من الوسائل التي تجعل الاتصال لا يحقق أهدافه بدقة
- **معوقات تتعلق بالرسالة:** يعتبر من أهم معوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة، ويرجع ذلك إما للاختصار الشديد فيها واستخدام لغة مخصصة يصعب على المستقبل فهمها، أو لاستخدام كلمات ذات معانٍ، أو لعدم وضوح الهدف من الاتصال أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل (حمود، 2010: 60-59).

- **معوقات تتعلق بوسيلة التواصل:**

1. الوسيلة غير مناسبة لعناصر العملية الاتصالية (المرسل، المستقبل، الرسالة)
2. الوسيلة غير مناسبة مع وقت الاتصال.
3. استخدام الوسيلة بشكل خاطئ أو غير فعال.
4. الوسيلة تقليدية غير مناسبة مع العصر الحالي.
5. وجود عيوب أو قصور في الوسيلة (النظم الخبيرة، 2012: 55)

- **طرق التغلب على معوقات التواصل:**

1. **دور المرسل**

- التهيؤ النفسي والعقلي لعرض الرسالة على الآخر.
- أن يكون متمكناً من الموضوع، و تبسيط اللغة المستخدمة في عرض الرسالة.
- مراعاة الجمهور المستمع أو القارئ في عملية الاتصال.
- التخفيف من حدة المصطلحات والمفاهيم العلمية الواردة بالرسالة.
- التنوع في طريقة عرض الموضوع.

٢ . الرسالة

- أن يحسن اختيارها بما يتلاءم مع طبيعة الجمهور
- أن تكون بسيطة، و واضحة الاسلوب.
- أن تكون أفكارها مسلسلة بشكل تدريجي، بحيث تنقل القارئ أو المستمع ذهنياً وفكرياً الى الفكرة التالية لها.

- ألا تكون طويلة تبعث على الملل.
- ألا تكون مختصرة بشكل يعوق عملية الاتصال.

٣ . المستقبل

- أن تكون لديه الرغبة لحدوث التواصل
- أن يكون على دراية بموضوع الرسالة.
- أن يعرف المصطلحات والمفاهيم المتضمنة في الرسالة.
- أن يستوعب الرسالة على الوجه الصحيح.
- أن يركز انتباهه أثناء عملية التواصل. (عبد الباري، 2011:65).

ويستخلص الباحث مما سبق أن دراسة مهارة التواصل هي دراسة العلاقات الانسانية القائمة في المجتمع فمن خلالها يتم تبادل المعلومات والمعارف والخبرات ، والاسهام في عملية نماء وزيادة التفاعل الانساني، مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة وأمة وعالم متفاهم ومتماسك، فمن خلال التواصل يستطيع أن يكون هناك تفاعل بين القائد وأعضاء فريقه، وبالتالي فإن التواصل الجيد يحقق الأهداف المرجوة ، أما التواصل الذي يتخلله معيقات من خلال المرسل أو المستقبل أو الرسالة فإن ذلك يؤدي إلى خلل في العملية، وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة بناءً على ذلك فإن مهارة التواصل تعتبر من المهارات المهمة التي ينبغي على القائد والآخرين أن يتمكنوا منها كونها المهارة الأولى وحلقة التواصل بين العالم الخارجي.

ثانياً: مهارة إدارة الوقت

مقدمة:

يعتبر الوقت من أغلى ما يمتلكه الإنسان، ذلك لأنه في غياب الوقت لن يكون الإنسان قادراً على أداء أي عمل أو نشاط على الإطلاق، ويعد جوهر الوجود. حيث يشعر معظم الناس أنهم يضيعون قدراً هائلاً من تلك السلعة التي لا تعوض وهم في ذلك على حق، لأن الإدارة الجيدة للوقت هي العامل الأكثر أهمية في عملية السيطرة على وقتك و ذاتك، وعلى عمك وعمل الآخرين أيضاً، لذلك أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح القائد وفاعليته في إدارة الفريق.

وتكمن أهمية إدارة الوقت في أن بعض العاملين في المنظمة يعتقدون أنهم ليس لديهم الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية لجأوا إلى العمل بشكل أسرع، ولكن عادة ما يُولد العمل السريع مشاكل فيقع الموظف أو المدير في الخطأ، لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً (علوان و إحميد، 2009:11).

وتنشأ مشكلة الوقت لدى الأفراد لأنهم غالباً ما يواجهون مشكلة انجاز الأعمال، أو المهام المطلوبة منهم في الوقت المتاح لهم.

وهذا ما أشار إليه مورجان (Morgan,2003) إلى أن ضعف مهارات إدارة الوقت لدى الطلاب يعتبر من أهم مصادر الضغوط الأكاديمية لديهم، حيث أن المناهج الدراسية لا تحتوي على أي معلومات عن مهارات إدارة الوقت.

كما أوصى جارسيا وآخرون (Garcia et al.,2004) بضرورة تنمية مهارات إدارة الوقت كجزء ضروري من عملية تعلم الطلاب، حيث وجد أن الطلاب الذين يمارسون مهارات إدارة الوقت يكون لديهم القدرة على تنظيم دروسهم والتخطيط طويل المدى.

لذلك إن تنظيم وإدارة الوقت يعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح في الحياة والعمل. فالأمر متروك لك، فالوقت وقتك.. وهو مرتبط بشخصك في المقام الأول، فإذا ما تفهمت المبادئ الأساسية لإدارة الوقت وحولتها إلى عادات سلوكية، فسوف تزيد فرص نجاحك في إدارة وقتك. فمهارات إدارة الوقت هي مهارات لا تولد مع الإنسان، وإنما تكتسب بالتعلم والتعليم والتدريب (أبو النصر، 2012:11).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التدريب على تكنيكات إدارة الوقت يكون لها الدور الحيوي والفعال في مواجهة الضغوط، وبالتالي تزداد الدافعية للإنجاز لدى الطلاب (شتات، 2009:126).

تعريف إدارة الوقت:

- يعرف (الوذياني، 2013:23) إدارة الوقت: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الإستخدام الأمثل للوقت وللامكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن ادارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للإستفاده منه بشكل فعال في المستقبل.

- ويعرفه (فيصل، 2012:179) بأنها القدرة على التعامل الواقعي الواعي مع الوقت لتحقيق الأهداف وانجاز الأعمال المطلوبة في فترة زمنية محددة عن طريق تحديد الأهداف وتخطيط وتنظيم الأداء وجدولة الأعمال المطلوبة والمتابعة المستمرة والقدرة على اتخاذ القرارات والتعامل الايجابي مع مضيعات الوقت ووقت الفراغ.

- بينما يعرف (عليان، 2011:45) ادارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على ضغوط الحياة.

- كما يعرفه (قطناني، 2010:141) أيضاً بأنه الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة.

- و يعرف (الفقي، 2009:35) ادارة الوقت تعني أولاً ادارة الذات فهي نوع من ادارة الفرد نفسه بنفسه.

- بينما (الرشيد، 2003:22): فيعرف مفهوم إدارة الوقت بأنه مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وتغيير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الامثل والتغلب على ضغوط الحياة .

من خلال العرض السابق يرى الباحث أن مجمل التعاريف سابقة الذكر قد انفقت على ما يلي:

- التخطيط الجيد للوقت

- تحديد الأولويات

- تحقيق الأهداف

- التعامل الايجابي مع مضيعات الوقت.

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها: قدرة الفرد على استخدام الوقت بشكل جيد من خلال التخطيط والتنظيم وفق الأولويات بحيث يستطيع الإستفادة منه قدر الإمكان لانجاز مهامه بوقت أقل ممكن.

أهمية إدارة الوقت

إن للوقت أهمية كبيرة في حياة كل فرد فينا، إذ أن مفهوم الوقت متغلغل في حياة الفرد، فتطور الإنسان منذ أن يكون جنيناً في بطن أمه إلى أن يولد، فيصبح طفلاً فشاباً فكهنلاً، ثم يتوفاه الله، يمكن فهمه في ضوء الوقت، وحركة الانسان أو الاشياء حوله يمكن قياسها بالزمن أو الوقت، والمناسبات القومية والاجتماعية والشخصية ذات الأهمية الخاصة للمجتمع والفرد يمكن تأريخها بوقت محدد (علوان و إحميد، 2009:55).

وتبرز أهمية الوقت في الآتي:

١. إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للأمم والدول من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت.

٢. إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس مدى كفاءة وفاعلية المديرين.
٣. إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.
٤. إن الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره أو تعويضه إن فات.
٥. إن من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضاً. (عليان، 2011:36)

وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية:

أ- **الظروف الاجتماعية:** تشمل الاختلافات الرئيسية في العادات والتقاليد والمعتقدات والاعراف ومستوى الخدمات الصحية والاجتماعية المتوفرة وما يترتب عليها من ارتفاع متوسط عمر الفرد ونظرته للحياة.

ب- **الظروف الاقتصادية:** وتشمل المستوى الاقتصادي لاي مجتمع ومعدل دخل الفرد وسبل انفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد والمجتمع والمجتمعات التي تتمتع بمستوى اقتصادي مرتفع يلقى فيها الوقت اهتماماً أكبر من غيرها.

ت- **المستوى التعليمي:** ويشمل درجة التطور العلمي في المجتمع كنسبة الامية والاعداد في مراحل الدراسة المختلفة ونسبة حملة الشهادات العليا وعليه فالمجتمعات التي تتمتع بمستويات تعليمية تعطي اهتماماً أكبر بالوقت.

ث- **التطور التكنولوجي:** ويتناول درجة التكنولوجيا المستخدمة من قبل الفرد والمجتمع وعليه فارتفاع كلفة التكنولوجيا وضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقود الي الاهتمام بعام الوقت (عليان، 2011:36).

ويرى الباحث أن لأهمية موقع القائد وأهمية الوقت لديه، يعتبر ادارته للوقت من أهم عوامل النجاح لديه أي ادارة وقته بشكل جيد والعمل من خلال توازن في توزيع وقته مع الفريق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في حدود الوقت المعطى له.

إدارة الوقت في القرآن الكريم:

أولى الإسلام أهمية ملحوظة للوقت، فحياة الإنسان المسلم تدور وفقاً لمعايير زمنية محددة في الصلاة والصيام والزكاة والحج والدعاء كلها تؤدي في أوقات معينة لا تتجاوزها، وقد عنى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بالوقت من نواحي شتى، وبصور عديدة فحينما تستعرض سور القرآن الكريم وآياته تلاحظ ذكر كثير من الأوقات كالليل، الشهور، والسنين سواء على المستوى الاصطلاحي أو المستوى النظري (أحمد وحافظ، 2003:184).

وقد نبه القرآن الكريم على أهمية الوقت كثيراً، وفي سياقات متعددة، بل وبصيغ متعددة، فجاء بصيغة " الدهر " " الآن " " الأجل " ، "اليوم" ، " الأمد" ، " السرمد" ، " الأبد" ، " الخلد" ، " العصر" ، " الفجر" ، الضحى " وغير ذلك من الألفاظ (العلاق، 2009:55). قال تعالى : [وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ] [١] وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ] (الليل، آية 1، 2)، و قال تعالى: [وَالْعَصْرِ] [١] إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ] (العصر، آية 1، 2).

ويرى الباحث أن القرآن الكريم ذكر الكثير من الآيات الدالة على الوقت، بل أن الله عز وجل أقسم بالوقت في مواضع كثيرة مما يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم، كما أن العبادات جميعها ارتبطت بمواعيد ومواقيت محددة من عند الله عز وجل، فالصلاة عبادة تتكرر خمس مرات في اليوم والليلة ، مما يجعل الإنسان في حالة ارتباط وثيق بربه عز وجل وعلينا نحن كمربين أن نعلم ابنائنا ربط أوقاتهم بمواقيت الصلاة، حتى يُصبح هناك ارتباط شرطي بين أوقاتهم ومواقيت الصلاة.

إدارة الوقت في السنة النبوية:

عن أبو برزة الأسلمي رضي الله عنه قال: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعلمه ما عمل به؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفق؟ وعن جسمه فيما أبلاه؟" (رواه الترمذي، 2417)

وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك" (رواه الحاكم المستدرک، 306/4).

سمات الوقت وخصائصه:

يتميز الوقت عن غيره من الأمور في ما يلي:

• **لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود** : ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء (في شعورنا) أطول منه لمن ينتظر، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعه، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، فكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.

• **الوقت سريع الانقضاء**: فهو يمر مر السحاب ويجري جريان الرياح واستعادته محض ثمن.

• **الوقت مورد نادر**: ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء فهو انفس ما يملك الانسان وهذا ما عبر عنه الحسن البصري بقوله: " ما من شيء ينشق فجره الا وينادي يا ابن ادم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزود بي فإني اذا مضيت فلن أعود إلى يوم القيامة".

• **الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه**: لا يمكن تخزينه و لا يمكن احلاله و لا يمكن شراؤه أو بيعه، أو تأجيره أو سرقة أو استعادته أو اقتراضه أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره ، وكل ما يمكن أن يفعل المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أو لا) وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة(العجمي، 2010:301-299).

• **إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي**، ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (24 ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الاسبوع(8766) ساعة في السنة (ابو شيخة، 2009:27).

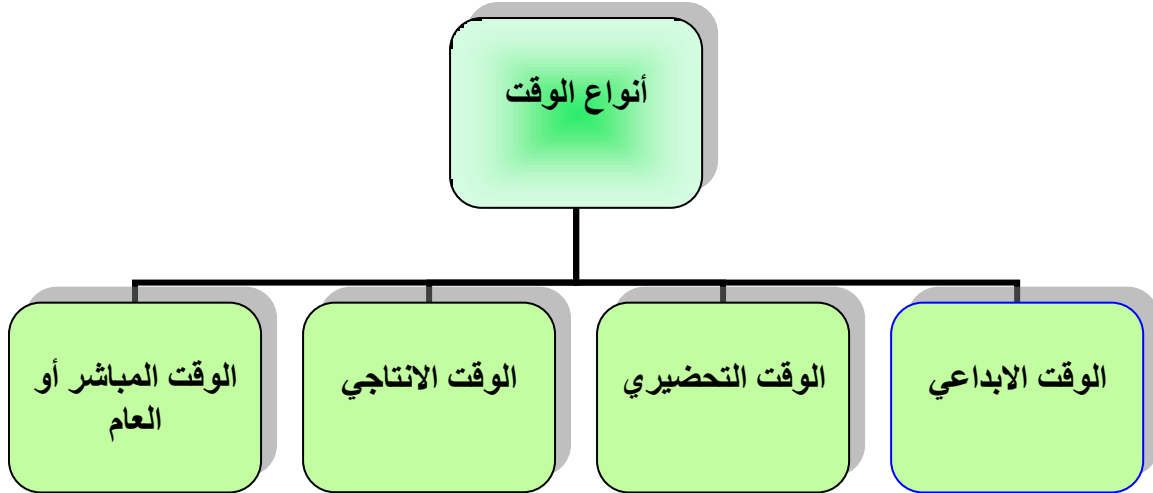
• **الوقت للجميع**: فهو ليس حكراً لأحد لأنه هبة الله المتساوية للجميع، ولكن التفاوت لدى البشر في درجة استغلال الوقت.

• الوقت غير قابل للتقديم أو التأخير: فالوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ولا يمكن تقديمه أو تأخيره أو تأجيله فالوقت يمضي ونحن نمضي لاستغلال ما يمكن استغلاله لأن " الوقت لا ينتظر أحداً" (المدهون، 2004: 6).

❖ أنواع الوقت:

إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدامه الذي يقع تحت سيطرة القائد، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه القائد للابداع والانجاز. لذلك يقسم goodloe وزملائه الوقت بشكل عام الى أربعة أنواع رئيسية مبينة في الشكل التالي : شكل رقم (4)

أنواع الوقت



١. الوقت الابداعي Creation Time:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الادارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة الي تفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الادارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

٢. الوقت التحضيري preparatory Time:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض ان يعطي الاداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي تتجم عن عدم توفر المدخلات الاساسية للعمل.

٣. الوقت الانتاجي Productive Time:

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الاداري ان يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج او تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والابداع ، فالمعروف ان الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين فإذا تبين ان كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ اعمال روتينية في المنظمة فان ذلك يعني ان هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً من هنا فإن عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال امثلة لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.

٤. الوقت غير المباشر أو العام Overhead Time:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسئولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الاداري لندوات، أو تلبية لدعوات او افتتاح مؤسسات معينة . ان هذه النشاطات المختلفة تحتاج الي وقت كبير من قبل الاداري ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له وابقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. (عليان، 2011:25).

في حين يرى كل من (القرني، 1997) و (القعيد، 2000) أن الوقت ينقسم في حياة الانسان عموماً إلى قسمين:

١. **الوقت القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يمكن تنظمه وادارته، ومن تلك الاوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو الدراسة أو حياة الانسان الخاصة، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

٢. **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، ومن تلك الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل: النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً في غير ما خصص له، لحفظ توازن الإنسان في حياته، وبالرغم من ذلك فمن الضروري أن يكون هذا الوقت في حدود المعقول. (السلمي، 2008:24).

من خلال العرض السابق يتضح أن الاختلاف في تقسيم الوقت يرجع لطبيعة البيئة التي يعيش فيها الفرد وطبيعة كل شخص في ادراكه للوقت ومدى رغبته في الاستفادة منه، وأن عملية تقسيم الوقت إنما وضعت من أجل ادراك الأفراد للوقات التي يقضونها، و العمل على الاستفادة قدر الامكان من الوقت، والقدرة على ادارته بشكل جيد من بغية تحقيق الأهداف.

فوائد تنظيم وإدارة الوقت:

- ١- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي مما ينعكس إيجابياً على التحصيل الدراسي.
- ٢- إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية. (المزين، 2012:376).
- ٣- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- ٤- زيادة سرعة انجاز العمل.
- ٥- التخفيف من ضغط العمل.
- ٦- تقليل عدد الاخطاء الممكن ارتكابها.
- ٧- تعزيز الراحة في العمل، و تحسين نوعية الحياة غير العملية. (السكرانه، 2010:407).

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:

تتلخص خطوات و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت بالاتي:

١. **مبدأ التخطيط:** يرافق التخطيط الزمن في كل عملياته فهو يربط بين أجزاء العملية الادارية وبين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي تشمل على النشاط الاداري، ويشتمل التخطيط على عدة مبادئ في تطبيق إدارة الوقت وهي:

- **مبدأ تحليل الوقت:** أي التخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الاولى في تنظيم الوقت، في حين أن السبب الاساسي للادارة السيئة للوقت يتمثل في فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم (السويدان والعدلوني، 2004:22).

- **مبدأ وضع الأهداف الجيدة:** تتحدد الاهداف عادة بشكل هرمي ، تمثل قاعدته الاهداف الاستراتيجية وتعلوها الاهداف السنوية ونصف السنوية فالاهداف الشهرية ، ثم الاسبوعية واليومية.

٢. **مبدأ التنظيم:** دلّت الدراسات والتجارب التي قام بها لفيف من علماء الادارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للانتاج (أبو شيخة، 1991:36-35)

٣. **مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:** يذكر الإمام الغزالي رحمة الله أن الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبلية لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلي تخطيط ، وحاضرة هي رأس المال، ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.

٤. **احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:** الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلا) توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية انجازها، ومواعيدك الشخصية....الخ (عليان، 2011:56).

٥. **ضع قائمة انجاز يومية:** الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد هي أن تكون لك يومياً قائمة انجاز يومية تفرضها نفسك عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب ان تراعي عند وضعك القائمة انجازك اليومي
٦. **سد منافذ الهروب:** وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خططت لانجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل: الكسل، التردد، التأجيل، التسويف، الترويح الزائد عن النفس....الخ)
٧. **لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:** لأنها تجعل الإنسان أداه في برنامج الآخرين وأولوياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري) وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت) ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته. (العلاق، 2009:65).

مضيعات الوقت:

يمكن القول أن مضيعات الوقت هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتاً أو تستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو انها أنشطة لا تعطي عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من اجلها. ويمكن ان نتطرق لمضيعات الوقت وهي كالتالي:

١. **انعدام أو سوء التخطيط للوقت:** فالمشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقاً، مما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جداً ، فالتخطيط يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الانجاز، أو ما يسمى بتحقيق الأهداف، وما التخطيط إلا مجموعة من الأهداف التي نرغب بالوصول إليها ضمن فترة زمنية معينة، وعندما لا نخطط فإن هذا يعني أنه لا يوجد أهداف نسعى إليها. فكيف يا ترى نستطيع تحقيق أهداف لا نعرفها أبداً؟.

٢. **انعدام التنظيم والتنسيق:** يعد الوقت مورداً حيوياً من موارد الافراد والمنظمات والأمم والشعوب، ولهذا فإن استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدراً عالياً من التنظيم والتنسيق، فتنظيم الوقت ينطوي على انشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الفرد أو المنظمة، وتجميع هذه النشاطات وتخصيص فرد أو أفراد أو فريق لكل مجموعة من هذه النشاطات، وتفويض السلطة للقيام بهذه النشاطات.

٣. **الافتقار إلى المعرفة:** فالمعرفة قوة حقيقية وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة، قد يؤدي إلى ضياع الوقت، فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين، كما أن البيانات المضللة أو الناقصة تؤدي إلى تأخير عملية صنع القرار، أو تؤدي إلى اتخاذ قرارات خطأ ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية. (العلاق، 2009: 21-23).

٤. **النظرة السلبية للذات:**الانسان مبرمج على عادات (سلبية أو ايجابية) اكتسبت من الأهل والمحيط الخاص به، هذه البرمجة عملت عملها في معتقدات الشخص بعدم القدرة على ضبط وقته والتعامل الجاد مع عقارب الساعة (الفقي، 2009: 41).

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن مصادر إهدار الوقت قد تكون:

- أ- مصادر شخصية نابعة من تصرفات الإدارة.
- ب- مصادر شخصية اجتماعية نابعة من عادات الناس وتقاليدهم في التعامل.
- ت- مصادر تنظيمية نابعة من تعقيدات النظم والإجراءات والتشريعات والقوانين واللوائح.
- ث- مصادر فنية نابعة من حالة الآلات والمعدات وتقادم التكنولوجيا.

أسباب ضياع الوقت في قطاع غزة:

١. **عدم الوعي الكامل والصحيح بأهمية الوقت** وبأن الوقت هو الحياة وإهدار الوقت هو إهدار لاهم مورد نملكه للوصول إلى مستوى أفضل.

٢. **عدم الشعور بالمسئولية واحترامها من قبل القائمين على العمل**، فغياب المسئولية أزمة خطيرة نعاني منها في كافة نواحي الحياة في قطاع غزة وهي افة حقيقية تعطل عجلة الحياة.

٣. الأثر السلبي لوجود الاحتلال لغياب جزء كبير من الوقت لمواجهة الاحتلال وعدم استثمار هذه الأوقات في بناء حياة أفضل.

٤. الوسائل الترفيهية وانتشارها كالتلفاز والفيديو والستالايت ووسائل اللهو، وهذا جزء من استهداف الامة وقتل فرص التفكير والتأمل والابداع من خلال الوقت الكافي، بل يغدو الانسان ميت الحياء لأنه فقد صبغة الحياة الاساسية" الوقت" بإهداره له(المدهون، 2004:28).

مصفوفة الأولويات:

من أقدم وأشهر القصص حول عملية التخطيط بحسب الأولويات أن شارلز شواب الذي كان رئيساً لمصنع " فولاذ بيت لحم" في الولايات المتحدة الامريكية خلال الثلاثينيات، طرح تحدياً في اجتماع أمام مستشاره الإداري قائلاً: (دلني على طريقة أنجز فيها أكثر بوقتي وسأدفع أي أجر تختاره ضمن المعقول)، فقال مستشاره أيفي لي بعد أن أعطاه ورقة فارغة: " اكتب هاهنا المهام التي يجب أن تقوم بها ليوم غد ثم رقمهم بالترتيب حسب الأهمية، وغداً صباحاً ابدأ حالاً برقم ١ ، واستمر في العمل عليه بدون لفت انتباهك لأي شيء آخر حتى ينتهي، عندما تنتهي أول مهمة أعد النظر في ترتيب الأولويات على الورقة، ثم ابدأ برقم ٢ ، واستمر بدون توقف وانتقل إلى ما بعده وهكذا. وإذا لم تنته كل المهام لا تقلق فبدون نظام معين كنت على أغلب الظن لن تبلغ ما انجزته ولا حتى تحديد العمل الأهم"، ثم اضاف حينما ينجح هذا النظام لديك أرسل لي شيكاً بالأجر الذي استحقه. وبعد عدة أسابيع عندما جرب شارلز هذه الفكرة ووجدها ثمينة أرسل لأيفي لي شيكاً ب ٢٥.٠٠٠ دولاراً، ومع هذا المبلغ أرسل رسالة يقول فيها: (كان هذا الدرس الأكثر نفعاً لي من كل ما تعلمت في حياتي)... وبعد فترة من الزمن اصبح المصنع أكبر منتج للفلوذا في العالم في ذلك الوقت (شحادة، 2007:372).

مصفوفة الوقت و ادارة الاولويات من ابتكار العالم (StephenCovey)

مصفوفة الوقت هي أداة مهمة في ادارة الوقت، بحيث يستطيع الانسان تقسيم متطلبات الحياة

بحيث لا نبقى اسرى الاحساس بأن كل شيء في حياتنا مهم و عاجل.

إن استخدم مصفوفة الوقت في تحديد ما هو مهم ، غير مهم ، مستعجل ، غير مستعجل من

المهام التي تقوم بها بشكل يومي، وفيما يلي عرض جدول مصفوفة الوقت

مستعجل (طارئ)	غير مستعجل (غير طارئ)	
أمور مهمة و مستعجلة (مربع الواجبات)	أمور غير مهمة وغير مستعجلة (مربع الجودة ، القيادة)	مهم
أمور غير مهمة و مستعجلة (مربع الخداع و الفشل)	أمور غير مهمة و غير مستعجلة (مربع الهروب و الضياع)	غير مهم

(<http://abushalha.blogspot.com/p/stephen-covey.html> موقع البوصلة)

كما تعلم بأن الصورة قد تعبر عن الكثير من الكلمات ، فهي كما في الصورة الخاصة بالموضوع

مربع مقسم إلى أربع أقسام صغيرة مرقم من ١ إلى ٤ حيث أن الرقم ١ تعني أولوية قصوى و ٤

أولوية دنيا.

(مهم و عاجل- مهم و غير عاجل- غير مهم و عاجل- غير مهم و غير عاجل)

ويرى الباحث أنه من خلال مصفوفة الوقت يتم تحديد المهام والاختصاصات المتعلقة بالاهداف

التي يسعى اليها القائد في تحقيقها مع الفريق والذي بدوره يعمل على تقسيم العمل بشكل دقيق بعد

أن يتم استبعاد الامور غير الهامة، من أجل الوصول للهدف المنشود، وبذلك على كل فرد أن يقوم

بتوزيع أنشطته طبقا لمصفوفة الوقت حتى يتسنى له ادارة وقته بشكل فعال.

أنواع الناس المستخدمين للوقت:

والجدير بالذكر إلى أن هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون في تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم وهذه الأنواع هي:

- **المضيع للوقت:** هو الذي لا يدرك أهمية الوقت، أو غير قادر على إنفاقه فيما يفيد شخصياً أو ينفع غيره من الناس.
 - **المستخدم للوقت:** هو الذي يقوم بأنشطة معينة في الوقت المتوفر لديه، ولكن تعامله مع الوقت يقتصر على مجرد شغله حتى لا يكون عاطلاً.
 - **المستفيد من الوقت:** إن الاستفادة درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت، فينفق الفرد وقته في شيء نافع أكثر فاعلية له ولغيره.
 - **المنجز:** هو الذي يحقق نتائج معينة أو يصل إلى أهداف محددة، من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من الوقت (المهدي، 2003:161).
- ويرى الباحث أن النوع الأخير هو غاية كل قائد أن يصل إلى أهدافه المحددة مع الفريق من خلال الامكانيات والوقت المتاح له وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك النوع على الواقع العملي من خلال تقسيم الأنشطة وتوزيعها على أعضاء الفريق ووضع وقت مناسب لكل نشاط.

الوصايا العشر في التعامل مع الوقت:

يقدم محمد هلال (١٩٩٥) الوصايا العشر التالية في التعامل مع الوقت:

١. احتفظ بدفتر تخطيط مواعيد معك دائماً: اجعل استخدام الدفتر سهلاً من حيث ادخال المعلومات أو الحصول عليها.

٢. اجعل أهدافك دائماً شهرية: إن أهدافك الشهرية يمكن صياغتها وترتيبها والربط بينها في ورقة واحدة تعطيك صورة شاملة.

٣. اصنع الاهداف طبقاً لرغباتك: عندما تضع أهدافاً لا تحبها أو لا ترغب فيها فإنك تصنع الفشل، وعندما تفشل في تحقيق أهدافك فسوف يمتلكك الشعور بالذنب بسبب عدم الاكتمال وسيعوقك ذلك عن تحقيق الأهداف التي ترغب فيها. عليك أن تحدد بدقة الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

٤. اجعل تقييمك للنتائج شهرياً: عليك أن تحدد من خلال متابعتك لإنجازاتك هل اقتربت من الوصول لأهدافك أم لا.

٥. خطط للأنشطة المرتبطة مباشرة بالأهداف يومياً: لا تجعل أعمالك اليومية مليئة بالمتطلبات الروتينية المتكررة. اعمل على بذل الجهد لعمل أشياء لا تقوم بها الآن، اذا قمت بأي تغيير بالنسبة لعملية استخدام وقتك، اعقد العزم على أن يكون بداية يومك بالأنشطة ذات الارتباط المباشر بالأهداف .

٦. تقييم الوقت جزء من انشطتك: اكتسب بعض العادات الجديدة تعود ان ترجع الي الوراة دقيقة واحدة قبل ان تبدأ أي مهمة جديدة او الدخول في نشاط جديد .

٧. اجعل استخدامك للساعة مقتصداً: هل تترك ساعة اليد التي في معصمك او المعلقة على الحائط امامك تسيطر على افكارك وابتكاراتك وتحددها وتحركها كما تشاء؟

٨. ابدأ من الآن في ادراك قيمة كل دقيقة تمر عليك: اجعل حساباتك للوقت الذي يمر عليك مبنيةً على دقائق وليس الساعات أو الايام، لأن حسابات الأيام أو الشهور يعني اهدار كثير من الوقت واستثمار الوقت بقيمة أقل من قيمته الحقيقية.
٩. ابدأ في استغلال الوقت كقيمة: عند تحديد ما تريد وتنجح في ذلك وتدرك حجم المتاح من المواد الخام في الوقت الحالي، لا تبقي أمامك إلا البحث عن الطرق والوسائل المناسبة للربط بين ما تملك من خامات وطاقات والوقت المتاح امامك مقدراً بدقائق.
١٠. أنت لا تملك من الوقت إلا الحاضر: تذكر دائماً أن الوقت الماضي قد ذهب وأصبح خارج دائرة أملاكك، لأنك لا تستطيع أن تفعل فيه شيئاً من حيث التعديل أو الالغاء، وتذكر أيضاً أن الذكرى هي الشيء الوحيد الذي يتركه الماضي لحاضرک، والغد هو صناعة الحاضر، فأنت تعمل على تحقيق أحلام المستقبل، وتحقيق ما تحب أن تكون فيه، وهذا وحدة دافعا قوياً أن يكون وقت الحاضر استثماراً لتحقيق مستقبل أكثر نجاحاً (عليان، 2011:356-351).

من خلال العرض السابق يستنتج الباحث أن مهارة ادارة الوقت من المهارات المهمة التي ينبغي على كل شخص أن يتحلى بها، وقد عرفها الباحث اجرائياً بأنها: قدرة الفرد على استخدام الوقت بشكل جيد من خلال التخطيط والتنظيم وفق الأولويات بحيث يستطيع الاستفادة منه قدر الإمكان لانجاز مهامه بوقت أقل ممكن، وتظهر أهمية ادارة الوقت في حياة الانسان من خلال اهتمام القرآن الكريم والسنة النبوة بالوقت، كما أن السمات والخصائص التي يتميز بها الوقت عن غيره تجعله من الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، و الوقت شيء ثمين لا يعوض ولا يخزن، فالنجاح والابداع لا يتحقق إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الاهداف وذلك من خلال ادارة الوقت بشكل فعال، وهذا ما يظهر ، كما أن هناك أنواع للوقت تختلف باختلاف الهدف المرجو تحقيقه.

ثالثاً: مهارة حل المشكلات

مقدمة:

ظهر الاهتمام بموضوع حل المشكلات في بدايات القرن العشرين من خلال أعمال العديد من علماء النفس أمثال "ثورندايك وكوهلر" وتشير المراجعات العلمية إلى أن أسلوب حل المشكلات وضع أسس استخدامه جون ديوي في كتابه "كيف نفكر؟" (أبو رياش وقطيظ، 2008:59).

ويرجع ذلك الاهتمام إلى تعرض الفرد يومياً للعديد من المشكلات التي تتطلب منه حلاً مناسباً لها فنشاط حل المشكلة يعني العمليات العقلية التي ينفذها الفرد أثناء سعيه من أجل الوصول إلى هدف ما يتطلب الوصول إليه، حيث يتطلب مثل هذا الأمر من الفرد أن يستخدم استراتيجيات معينة لاكتشاف هذا المسار وتنفيذه وفق خطوات محددة (الزغلول و الزغلول، 2003:22-21).

ويرى عطا الله (2002) " أن استراتيجية حل المشكلات نشاط تعليمي يسعى فيه المتعلم إلى إيجاد حل (حلول) للموقف المشكل (مسألة أو سؤال)، فيقوم بخطوات تماثل خطوات الطريقة العلمية في البحث والتفكير" (أبو رياش وقطيظ، 2008:60).

كما أن حل المشكلات بطرق إبداعية مهارة أساسية ونهج متفرد من أجل التعلم والتعامل مع الحياة على حد سواء. فهي تقدم تطبيقات واسعة في مجال تفعيل عمليات التفكير، بل هي مثال عملي للتعلم القابل للتعميم والانتشار. إن حل المشكلات إبداعياً نموذجاً للتعبير الفني والاكتشاف العلمي والتساؤل الاجتماعي، وهي كذلك نموذجاً لتنمية العلاقات بين الأفراد ومزيلة للتوتر الذي قد يلحق بالفرد أحياناً (فخرو، 2001:9).

ويستنتج الباحث أن مهارة حل المشكلات من المهارات الأساسية التي ينبغي على كل قائد بل كل فرد أن يمارسها كونه يتعايش مع مواقف وأحداث يومية تواجهه تتطلب منه حلها، لذلك تعتبر هذه المهارة من المهارات المهمة التي لا بد أن يتعلمها القادة ليصبحوا قادرين على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة صحيحة.

مفهوم المشكلة:

- ترى (حمام، 2013:40) أن المشكلة تنشأ من شعور الفرد وإدراكه بوجود عائق سواء أكان داخلياً أم خارجياً يمنعه من الوصول إلى تحقيق هدفه ويقوم الفرد أن المتطلبات لحل المشكلة تفوق إمكانياته سواء المعنوية أو المادية أو كلاهما مما ينتج عن ذلك مشاعر التوتر وعدم الرضا ويتطلب حل المشكلة وجود رغبة لدى الفرد وأن يستغل الفرد ما لديه من معلومات وخبرات سابقة، ويعمل على البحث الدائم عن المعلومات وخبرات جديدة، التي تزيد من كفاءة الفرد حتى يستطيع انجاز العمل الذي يريده وحل المشكلة التي تواجهه.

- ويعرف (عبوي، 2010: 263) المشكلة بأنها الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

- ويعرفها (الحلو، 2001:364) بأنها حالة من عدم الرضا والتوتر تنشأ عند إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف، أو عجز أو تصور في الحصول على النتائج المتوقعة من العمليات والأنشطة المألوفة.

- بينما يعرفها (موسى و الدسوقي، 2000:13) المشكلة في جوهرها موقف اتضحت بعض عناصره وخفي بعضها الآخر، وعلى الفرد أن يسد الثغرة بين ما هو واضح وما هو خفي عنه، والمشكلة أمر نسبي فما يعده الطفل مشكلة قد لا يراه الكبير مشكلة، وما يعتبر مشكلة في مجتمع قد لا يعتبر مشكلة في مجتمع آخر.

- ويعرفها الباحث اجرائياً: هي كل الصعوبات والمعوقات التي تواجه الفرد وتتطلب مجموعة من الخطوات لحلها والتغلب عليها.

خصائص المشكلات

١. فردية: المشكلة في الأصل فردية لأنها تخص فرد معين وما يعتبره شخص ما مشكلة قد يراه شخص آخر على أنها ليست بمشكلة، وذلك بسبب الفروق الفردية بين الأفراد وقد تصبح المشكلة جماعية عندما يشترك بنفس المشكلة عدد من الناس في وقت معين.

٢. المشكلة لها جانب إدراكي: إن من خصائص أي مشكلة أن يكون لها جانب عقلي فالمشكلة تتطلب الوعي والتفكير لإدراك وجودها.

٣. المشكلة لها جانب انفعالي: يصاحب المشكلة الكثير من الانفعالات كالتوتر والخوف والقلق والاكتئاب وغيرها.

٤. المشكلة لها أبعاد متعددة: أي مشكلة يواجهها الفرد قد يكون لها أبعاد متعددة كالبعد الشخصي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي، وقد يرتبط حلها بمشاركة الآخرين أو بصورة فردية.

٥. المشكلة تأخذ أشكال متعددة: يواجه الناس أشكال متعددة من المشكلات فقد يكون موضوعها انفعالياً، أو شخصياً أو حركياً أو اجتماعياً أو أخلاقياً أو لغوياً وغيرها. (العتوم، 2004: 237)
أنواع المشكلات كما يراها (موسى و الدسوقي، 2000: 51) في المجالات التالية:

١. مشكلات شخصية: وتتضمن مشاكل التكيف للجماعات وصعوبات النطق ومشاكل العلاقات في الأسرة ومشاكل الخروج على النظم والتقاليد.

٢. مشكلات تربوية: وتتضمن اختيار مناهج الدراسة وعدم استغلال الأفراد لقدراتهم والافتقار إلى الدافع للدراسة والتحصيل وكذلك مشكلات النابغين.

٣. مشكلات مهنية: ويدخل فيها عدم قدرة الأفراد على اختيار المهنة المناسبة لهم وعدم الاتفاق بين ميل الفرد لمهنة معينة وقدراته التي تمكنه من النجاح فيها.

٤. مشكلات مالية: وتنشأ هذه المشكلات من فقر الأسرة ورغبة الفرد في الاستغناء اقتصادياً عنها أثناء فترة الدراسة، وما قد يعانيه من مشاكل مالية إذا ما تعطل عن إيجاد عمل يناسبه.

٥. مشكلات صحية: ويدخل فيها المشكلات التي تتعلق بتكيف الفرد لحالته الصحية أو عاهاته الجسمية المختلفة.

حل المشكلات (Problem solving) :

مفهوم حل المشكلات :

- يعرف (إسماعيل، 2011:31) حل المشكلات هي مهارات تستخدم لتحديد وتحليل المشكلة ووضع البدائل المناسبة للحل ومن ثم اتخاذ القرار المناسب ثم تقييم الحل واستخدامه في مواقف أخرى
- ويعرفها (أبو جاموس، 2009:10) بأنها مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً الخبرات السابقة وما يمتلكه من معلومات ومعارف ومهارات ومفاهيم في التغلب على موقف جديد وغير مألوف له في تفسيره والسيطرة عليه والتحكم به، للوصول إلى حل بشكل سليم.
- وتعرف (سعادة، 2009:469) مهارة حل المشكلات على أنها تلك المهارة التي تستخدم لتحليل ووضع استراتيجيات تهدف إلى حل سؤال صعب أو موقف معقد أو مشكلة تعيق التقدم في جانب من جوانب الحياة. (أما تعريفها بالنسبة للطلبة فهي عبارة عن إيجاد حل لمشكلة ما أو قضية معينة أو معضلة محددة أو مسألة مطروحة).
- كما يعرف جيلهولي (Gilhooly, 1989) مهارة حل المشكلة انها عبارة عن نظام يتكون من قاعدة معرفية تحتوي على معارف ومعلومات حول المشكلة، ثم تحويل هذه المعارف الى طرائق واساليب ومن ثم خطة عمل، لاختيار أنسب الطرق للحل وتقييم هذه الطريقة في النهاية. (أبو رياش وقطيبي، 2008:61).
- بينما يعرف (العدل وعبد الوهاب، 2003:186) حل المشكلة هي عبارة عن التفكير الموجه نحو حل مشكلة بعينها، مع القيام بنوعين من النشاط العقلي، هما التوصل إلى استجابات محددة وصياغتها ، ثم اختيار الاستجابة الملائمة من بينها لهذه المشكلة.
- ويعرفها الباحث بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يقوم بها الشخص تجاه موقف معقد أو مشكلة تتطلب حلاً من أجل الوصول إلى الحل المناسب.

أهمية استخدام مهارة حل المشكلات:

لقد أكد العديد من الباحثين والعلماء على أهمية مهارة حل المشكلات وهي تتمثل في:

- رفع من مستوى الأداء لدى الطلبة وتهيئ الفرص أمامهم لاستخدام المعلومات في مواقف جديدة.

- تزيد من قدرة الطلبة على التذكر والاحتفاظ.

- تنمي عند الطلاب عمليات العلم والبحث والتساؤل.

- تنمي مهارات التفكير لدى المتعلم.

أما " كلين " (Klein) فيرى في استخدام استراتيجية حل المشكلات فائدتين هما:

- وصول المتعلم إلى حل المشكلة يعني له تحقيق هدف يسعى إليه فتزيد من ثقته بنفسه وشعوره بالإنجاز.

- نجاح المتعلم في حل المشكلة يزيد من نشاطه وفاعليته لتحقيق أهداف جديدة يسعى لتحقيقها في حياته. (أبو رياش وقطيبي، 2008:63).

ويرى الباحث أن مهارة حل المشكلات تنمي لدى القائد أو الفرد أسلوب جديد يمارسه في حياته يمكنه من التعامل مع المواقف التي تواجهها بطرق أفضل، لذا يمكن ذكر عدد من الأهمية لمهارة حل المشكلات كمهارة جديدة للقائد وهي كالتالي:

١. تساعد الفرد على استخدام خطوات ومهارات جديدة لحل المشكلات.

٢. تساعد الفرد على تحصيل المعرفة بنفسه من خلال الأليات التي يستخدمها لحل المشكلة.

٣. أن مهارة حل المشكلة تزيد من ثقة الفرد بنفسه من خلال أخذه قرار حل المشكلة

٤. مهارة حل المشكلة لا تقتصر على مجال معين بل على جميع المجالات المختلفة.

٥. تساعد الفرد على التجاوب للمواقف وعدم الهروب منها.

٦. تنمي المعرفة والبحث العلمي من خلال التفكير في الحلول البديلة.

٧. أنها تتطلب ممارسة وتدريب من قبل الفرد فهي ليس حكرًا على أشخاص معينين.

الأسس التربوية والنفسية لاستراتيجية حل المشكلات:

١. تتماشى استراتيجية حل المشكلات مع طبيعة عملية التعليم التي تقضي أن يوجد لدى المتعلم هدف يسعى إلى تحقيقه.
٢. تتفق مع مواقف البحث العلمي، لذلك فهي تنمي روح الاستقصاء والبحث العلمي لدى الطلبة.
٣. تجمع في إطار واحد بين محتوى التعلم أو مادته وبين استراتيجية التعلم وطريقته، فالمعرفة العلمية في هذه الاستراتيجية وسيلة التفكير العلمي ، ونتيجة له في الوقت نفسه.
٤. تجعل المتعلم محور العملية التعليمية فهو الباحث والمفكر والمكتشف والمجرب والعالم.
٥. تثير حب الاستطلاع لدى المتعلم لما لها من أثر واضح في جعل المتعلم منشغلاً في حل الموقف المثير للشك والحيرة.
٦. تركز على العمليات العقلية التي تدور في ذهن وعقل المتعلم.
٧. تربط المحتوى بالمشكلات الواقعية والحياتية المختلفة مما تسهم في جعل التعليم مرتبطاً بواقع وحياة المتعلم.
٨. يقوم المنهج على مواقف حياتية بعيداً عن أسلوب السرد والشرح الذي يعيد المتعلم إلى الأسلوب التقليدي في التعلم.
٩. ترتكز استراتيجية حل المشكلات على النظرية المعرفية والتي تهتم بتنمية التفكير والقدرات العقلية لدى المتعلم. (أبو رياش وقطيبي، 2008: 66-65).

متطلبات حل المشكلات:

إن كافة حل المشكلات بوصفها من الكفايات الراقية التي تتطلب استخدام مهارات التفكير العليا يحتاج إليها الانسان في هذه العصر الذي يتسم بسرعة التغيير والتبدل بسبب ما يغزوه من مثيرات ومعطيات جديدة كي يتمكن من تحقيق التوافق والتكيف والنماء السوي دون احباطات، ونظراً لأن الإنسان العصري يواجه في مسيرته الحياتية الكثير من المشكلات المختلفة ، لذا فإنه يسعى دائماً

إلى اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات المناسبة التي تمكنه من مواجهة التحديات وحل المشكلات (الحو، 2001:363).

ومن وجهة نظر بياجيه فإن مهارة حل المشكلة ناتج متوقع ومنطقي لتعلم المفاهيم والمبادئ وتعلم عمليات متتابعة ومنتالية تعتمد على المخزون اللازم من المعارف والمهارات التي تعتبر متطلبات مسبقة لتعلم ما هو أكثر تعقيداً وصعوبة (غانم، 2004:204).

المتغيرات المؤثرة في حل المشكلات:

تتأثر حل المشكلة بعدد من العوامل منها ما يتعلق بالفرد الذي يواجه المشكلة ومنها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها .

١. ما يتعلق بالفرد: من حيث خبراته واساليب تفكيره ودفاعيته واستعداده ومدى ألقته بطبيعة المشكلة ومدى قدرته على تحمل المثابرة والغموض... وسنعرض بعض هذه العوامل:(غانم، 2001:204).

• **الاستعداد أو الوضع العقلي:** ويقصد بالوضع العقلي بأنه حالة من الاستعداد أو التهيؤ التي تجعل الفرد يستجيب بطريقة معينة فكرياً أو ظاهرياً، أما التوقع فيعتبر جزءاً من الوضع العقلي الذي يؤدي بالمتعلم الى التوافق والانسجام مع العملية التعليمية الجديدة، فالوضع العقلي يساعد في امكانية حل المشكلات بسرعة.

• **الدافعية:** للدافعية أثر كبير في حل المشكلات التعليمية، فهي تحدد نوع التفكير المناسب للحل ، كما أن لها أثراً كبيراً في التعليم وتشير كثير من الدراسات الى ان هناك علاقات وطيدة بين التعلم والدافعية إذ وجد أن الدافعية تؤدي الى تفعيل التعلم داخل الصف.

• **الخبرة السابقة:** إن مجموعة الخبرات التعليمية السابقة والقيم والاتجاهات تعطي التلميذ قدرة عالية على حل المشكلات فمن خلال مجموعة الخبرات السابقة التي يمتلكها يكتشف العوامل الداخلية المؤثرة بالمشكلة وعندما توجه مشكلة معينة يأخذ بالتنقيب والبحث من خبراته السابقة المتراكمة لديه ويتعلم كيف يواجهها. (عبد الهادي، 2004:151).

٢. ما يتعلق بالمشكلة: من العوامل التي تؤثر على المشكلة، ما يتعلق بالمشكلة نفسها مثل: سهولة أو صعوبة المشكلة، من المشاكل ما يحتاج إلى نشاط فكري بسيط كالدلالة على أسماء بعض الأشياء ومنها ما يحتاج إلى نشاط معقد كالنشاط اللازم لحل مشكلة رياضية معقدة وقد تكون اللغة التي صيغت بها المشكلة ما يساعد على الحل أو العرقلة. وبنية المشكلة لها تأثير أيضاً فهل هي من النوع القابل لإعادة البناء الجيد للوصول للحل الجيد (الجشالت) أم هي من النوع غير المألوف للفرد مما يضطر الفرد إلى استخدام استراتيجيات مختلفة لحل المشكلة مثل: المحاولة والخطأ والاستبصار... الخ (غانم، 2001:206-205).

خصائص الشخص في حل المشكلات

يرى (علوان، 2009:38) أن حل المشكلات ليس إلا عملية يمكن تعلمها وإجادتها بالممارسة والتدريب ويتميز الشخص المتميز في حل المشكلات بمجموعة من الخصائص أهمها:

١. الاتجاهات الايجابية نحو المواقف الصعبة ، والثقة الكبيرة بإمكانية التغلب عليها.
٢. الحرص على الدقة والعمل على فهم الحقائق التي تنطوي عليها المشكلة.
٣. تجزئة المشكلة والعمل عليها وعلى تحليلها إلى مكونات أكثر بساطة.
٤. التأمل في حل المشكلة وتجنب التخمين والاسراع في إعطاء الاستجابات قبل استكمال الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة.
٥. يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطاً وفاعلية بأشكال متعددة.
٦. أن يكون الخبير قادراً على توظيف استراتيجية حل المشكلات وملماً بالمبادئ والاسس اللازمة لذلك.
٧. القدرة على تحديد الاهداف التعليمية لكل خطوة من خطوات حل المشكلة.
٨. استخدام التقويم الجيد لتعلم حل المشكلات، وتنظيم الوقت التعليمي لتوفير فرص التدريب والممارسة المناسبة.

خطوات مهارة حل المشكلات

يؤكد (جمل، 2005:148)" أن مهارة حل المشكلات هي المهارة الأكثر منطقية من بين المهارات الفكرية والاسهل اتقاناً من بين السلوك الذي يؤديه الفرد، لذا فإن مهارة حل المشكلات تعتبر أساساً لغالبية المهارات الأخرى".

و يقترح ديزوريل وجولد فرايد عناصر حل المشكلات وهي كالتالي:

١. تشجيع الشخص على أن يتعرف إلى المشكلة ، وأن يدرك أن بمقدوره حلها والتعامل معها، ليس بالتسرع او التهور وانما بالتخطيط والتنظيم.
٢. وبعد تحديد المشكلة، يتم تحديد عناصرها بدقة ووضوح ويتم تحديد ما يجب تحقيقه.
٣. ثم يطلب من الشخص التفكير بجميع الحلول الممكنة بحرية.
٤. وبعد ذلك يطلب من الشخص تقييم نتائج تلك الحلول واختيار أحدهما.
٥. وأخيراً يقوم الشخص بتنفيذ الخطة وتقييم النتائج.

وإذا لم تحقق الأهداف المتوخاة يجرب الشخص حلاً آخر. (الخطيب، 2003:350-349).

إن عملية حل المشكلات ليست بالعملية العفوية أو أنها تحصل بالصدفة وإنما هي عبارة عن عمليات عقلية معقدة ومتسلسلة ، فالطالب قد يستخدم أسلوب المحاولة والخطأ كطريقة لتجاوز بعض مشكلاته، والتي من المحتمل أن تكون إحداها محاولة ناجحة ومحاولات أخرى غير ناجحة، مما قد تسبب له مشاكل من نوع آخر، فظهرت نماذج وطرق مختلفة توضح خطوات مراحل حل المشكلات لمساعدته على الوصول إلى حلول لمعظم المشكلات التي تواجهه. (الأنديجاني، 2009:3).

ويرى (فخرو، 2000:118) أن حل المشكلات تمر في ست مراحل أو خطوات مرتبطة ببعضها البعض ولكل منه أهداف منفصلة وهذه المراحل هي:

-المرحلة الأولى: الحساسية للمشكلات

وتتمثل بوعي الفرد بالمواقف والظروف والأشياء التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل وقدرته على التمييز إن الأشياء يمكن أن تكون بصورة أفضل مما هي عليه الآن، إضافة إلى الملاحظة الدقيقة للتغيرات والعيوب في الموقف.

-المرحلة الثانية: البحث عن المعلومات والحقائق

وتتمثل بالكشف عن الاسباب التي تقع خلف ظهور المشكلة ، اذ أن نقص المعلومات الحقيقية يشوه الصورة أمام الفرد ويجعلها غير مكتملة مما يحول دون حل المشكلة لذلك لابد في هذه المرحلة من طرح عدد من الاسئلة والتأكد من الاجابة.

-المرحلة الثالثة: تحديد المشكلة.

وتتمثل بالنظر الي الموقف ككل لمعرفة العلاقات المختلفة بين عناصرها وكيفية تجميعها اضافة الي تحديد المشكلة الرئيسية والمشكلات الفرعية المنبثقة عنها.

-المرحلة الرابعة: إيجاد فكره.

وتتمثل بقدرة الفرد على تقديم أكبر عدد ممكن من الحلول لمشكلة ما بحيث تمتاز بالتنوع والتباعد ومحاولة الاتيان بشيء لم يسبقه اليه احد.

-المرحلة الخامسة: إيجاد حل .

تتمثل بالقدرة على محاكمة الافكار المقدمة في الخطوة السابقة استناداً الى معايير ومقاييس ومن ثم اختيار افضل هذه الافكار.

-المرحلة السادسة: قبول الحلول.

تتمثل بتجهيز خطة عمل لتفعيل الافكار وتطبيقها واقعياً وتوضيح ما يجب القيام به وكيفيه تنفيذ هذه الخطة.

وقد اقترح (جروان، 2011:91-90) عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها عند مواجهة المشكلة ولخصها كالتالي:

- دراسة عناصر المشكلة ، والمعلومات الواردة فيها، والمعلومات الناقصة، وفهمها، وتحديد عناصر الهدف، والحالة الراهنة، والعقبات التي تقع بينهما.
- تجميع المعلومات وتوليد أفكار، واستنتاجات أولية لحل المشكلة.
- تحليل الأفكار المقترحة واختيار الأفضل منها في ضوء معايير محددة.
- وضع خطة لحل المشكلة.
- تنفيذ الخطة، وتقويم النتائج في ضوء الاهداف الموضوعية.

لذلك يستنتج الباحث أن هناك العديد من نماذج حل المشكلات وهذا يعد مؤشراً على اهتمام العلماء بهذه المهارة لما لها من أهمية، خاصة في مواجهة المشكلات التي يواجهها الأفراد وبالرغم من تعدد النماذج، إلا أنني اتفق مع هذه الخطوات الآتية:

- المرحلة الأولى: توجه الشخص للمشكلة
 - المرحلة الثانية: تعريف المشكلة وتحديد شكل دقيق.
 - المرحلة الثالثة: جمع المعلومات
 - المرحلة الرابعة: اشتقاق البدائل وتقييمها
 - المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار.
 - المرحلة السادسة: التقييم
- المرحلة الأولى: توجه الشخص للمشكلة: في هذه المرحلة لا بد من معرفة درجة توجه الشخص للمشكلة ، فكل شخص عندما يواجه مشكلة ما، يكون له توجه نحوها سواء كان هذا التوجه ايجابى، والذي يكون الشخص مدرك طبيعة المشكلة التي يواجهها ومتقبل لها ويسعى على حلها بالإمكانيات والقدرات التي لديه، وينظر إلى المشكلة على أنها جزء من حقائق الحياة اليومية واثقاً أن لديه القدرة على التعامل مع المشكلات، وهذا يؤدي الى البدء في حل المشكلة . أو توجه

سلبي وهو التفكير العقيم الذي يفكر ويشعر به الشخص اتجاه المشكلة والمتمثل في عدم القدرة على حل المشكلة، أو أنه لا يستطيع التعامل معها وأنها فوق إمكانياته وقدراته، وأنه الشخص الوحيد الذي لديه مصائب ومشاكل دون غيره، وهذا يؤدي إلى عدم التفكير في البدء بحل المشكلة، ومن ثم تتراكم المشكلات التي يواجهها، ويتولد لديه شعور بعدم القدرة على حلها، مما قد يؤدي إلى الإصابة بالتوتر والضيق وعدم القدرة على التكيف مع الحياة التي يعيشها ويكون الحل العزلة الاجتماعية أو غيرها.

- **المرحلة الثانية: تعريف المشكلة وتحديدًا بشكل دقيق.** في هذا المرحلة لابد من تعريف المشكلة التي تواجه الشخص بشكل واضح ودقيق والتعرف على جميع جوانبها.

ويرى علوان (2009) "أن تعريف المشكلة لا يأتي إلا من خلال الاحساس والوعي بها فيزداد الفرد بشكل تدريجي إحساساً بالأشياء التي تحتاج إلى تعديل وتطور، فالعملية تكون في تمييز الفرد لأن الأشياء ممكن أن تكون على حال أفضل مما هي عليه الآن" (علوان، 2009:44).

- **المرحلة الثالثة: اشتقاق البدائل:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل الهامة في حل المشكلة كونها تعتمد على العصف الذهني، حيث يقوم الشخص بتوليد أفكار جديدة لحل هذه المشكلة. ويعنى بالعصف الذهني استخدام الدماغ أو العقل في التصدي النشط للمشكلة وتهدف جلسة العصف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل للمشكلة مدار البحث وحتى يحقق هذا الأسلوب أهدافه يحسن الالتزام بمبدأين أساسيين وأربع قواعد مهمة كما ذكرها (جروان، 1999:117).

المبدأ الأول: تأجيل إصدار أي حكم على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عمليات العصف الذهني.

المبدأ الثاني: الكمية تولد النوعية، بمعنى أن أفكاراً كثيرة من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير عادية في مرحلة لاحقة من عمليات العصف الذهني.

• أما القواعد الأربعة فهي:

١. لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق أو الطلبة مهما بدت سخيفة أو تافهة.
٢. تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفات لنوعيتها والترحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقية.
٣. التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتماداً على المبدأ الثاني الذي ينطلق من الافتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت الاحتمالية بأن تبرز من بينها فكرة أصيلة.
٤. الأفكار المطروحة ملك الجميع، وبإمكان أي من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف والاضافة. (علوان، 2009:47).

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل واختيار الحل الامثل : هناك عدة خطوات يتم تنفيذها في هذه المرحلة وهي:

((حذف غير المناسب - تجميع المتشابه - تحديد الطول المتبقية - استخدام فوائد واضرار - اختيار الحل الامثل)).

- **المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ القرار الذي تم التوصل اليه والسعي لتحقيقه وتعتبر هذه المرحلة من اهم المرحل كونها الهدف الاسمى الذي نسعى اليه، فبدون هذه المرحلة تبقى الخطوات السابقة حبر على ورق.

- **المرحلة السادسة: تقييم القرار:** في هذه المرحلة لا ينتهي الأمر بل لابد من التأكد من القرار الذي تم اتخاذه هل هو قرار ايجابي أم سلبي وهل تم تطبيق القرار وتنفيذه أم لا، حتي يتم الاستفادة من هذه الخبرة وتكرارها على المشكلات الأخرى.

عوامل نجاح مهارة حل المشكلات

١. أن تكون المشكلة نابعة من حياة الطلاب أنفسهم.
٢. أن تكون المشكلة متحدياً لتفكير الطلاب.
٣. أن تكون المشكلة ذات معنى ولها أهميتها في المجتمع.

٤. أن تكون متلائمة مع مستوى نضج الطلاب فلا هي سهلة ولا صعبة المنال.
٥. أن تكون مصادر المعرفة ووسائلها متوفرة لدى الطلاب.
٦. أن يكون المعلم ملماً بالمشكلة من جميع جوانبها حتى يستطيع توجيه الطلاب الوجهة السليمة.
٧. أن يسود جو العمل روح المحبة والتعاون العلمي. (السكران، 1989:152).

مصادر الخطأ في حل المشكلات

يشير سعيد عبد العزيز (2007) إلى مصادر الخطأ التالية منها:

١. عدم الدقة في وصف المشكلة، وتعريفها إجرائياً.
٢. عدم الإلمام بجميع عناصر المشكلة.
٣. تجاوز جانب أو أكثر في المشكلة
٤. عدم تخصيص الوقت الكافي للتعاطي مع المشكلة.
٥. عدم الدقة في التفكير واللجوء إلى التخمين.
٦. عدم فحص الاستنتاجات بدقة.
٧. عدم الدقة في العمل.
٨. عدم بذل جهد كاف لحل المشكلة.
٩. التفكير السريع في الحلول ، والقفز للإجابات.
١٠. عدم تقويم الحلول (أبو رياش و قطيط ، 2008:80-79).

من خلال العرض السابق يرى الباحث أن مهارة حل المشكلات تعتبر من المهارات القيادية التي على كل قائد وكل شخص أن يتقنها كون هذه المهارة هي التي تساعد القائد على زيادة ثقته بنفسه والآخرين من حوله من خلال وصوله لحل مناسب للمشكلات التي تواجهه مع أعضاء الفريق، وأنها عملية يمكن تعلمها وإجادتها بالممارسة والتدريب، وتعتبر المهارة الأكثر منطقية من بين المهارات الفكرية والأسهل اتقاناً من بين السلوك الذي يؤديه الفرد، كونها تتكون من خطوات متتالية ومتربطها ببعضها البعض، لذا فإن مهارة حل المشكلات تعتبر أساساً لغالبية المهارات الأخرى.

رابعاً: مهارة اتخاذ القرار

المقدمة:

منذ أن خلق الإنسان ووطأت قدمه الأرض وحتى وقتنا هذا وهو يواجه المشكلات التي تتحدى قدراته وتغوق طموحاته وآماله، ولم يجد الإنسان سبيلاً لمواجهة هذه المشكلات إلا باستخدام العقل الذي وهبه إياه الله وميزه عن باقي المخلوقات، وذلك من أجل القيام بعمليات التفكير واتخاذ القرار لحل مشكلاته، ودراسة مهارات اتخاذ القرار السليم تنفيذ الإنسان في ذلك، وتعد عاملاً من العوامل الأساسية في حياة الإنسان فهو الذي يساعد على توجيه الحياة، كما يساعد على حل كثير من المشكلات. (برهوم، 2013:40) ولهذا تعتبر مهارة اتخاذ القرار من المهارات الهامة التي يجب أن يمتلكها القائد كونه هو الشخص الذي سيقدر القرار السليم وأن تنمية هذه المهارة عند القادة من شأنه أن يساعدهم للتوصل للقرارات الصحيحة.

تعريف اتخاذ القرار

- وقد أشار (برهوم، 2013:42) إلى أن اتخاذ القرار هو: الاختيار القائم على أساس عدد من المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، وبمعنى آخر هو عملية اختيار منطقي بين اختيارين أو أكثر اعتماداً على الاحكام التي تتسق وقيم متخذ القرار.
- و تعرف (رضوان، 2012:53) اتخاذ القرار " بأنها العملية العقلية المركبة التي تهدف إلى الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل واختيار اثارها على الاهداف المراد تحقيقها".
- و يعرف (جروان، 2011:105) عملية اتخاذ القرار بأنها: " عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.
- كما يعرف (تعلب، 2011:34) عملية اتخاذ القرار على انها: نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى الى اختيار البديل الانسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات

- أما الحريري (2008) فقد ذكرت أن القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف.(السفياني،2012:12).
- بينما (طعمة،2006:13) تعرفه "هو عملية اختيار البديل الأفضل حسب الأولويات والهدف ووفق المعلومات والظروف المتاحة".
- ويعرفه (المحميد، 2005:1) العملية التي بموجبها يتم تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل.
- كما يعرفه عبدون (1978) بأنه القدرة التي تصل بالفرد إلى حل مشكلة اعتراضية أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين البدائل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة وعلى القيم، العادات، الخبرة، التعليم، المهارات الفردية.(المالكي،2012:21)
- من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث في هذه الدراسة مهارة اتخاذ القرار هي قدرة الطالب على اتخاذ موقف ايجابي من بين البدائل المقترحة بشأن الأمور الخاصة بحياته وحياة الآخرين بطريقة موضوعية بهدف تحقيق أهداف الجماعة.
- لابد من التفريق بين بعض المصطلحات التي تتعلق باتخاذ القرار :
- يرى " طومسون" و" تودين" أن (إن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل إنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار).(تلعب،2011:111).
- مفهوم القرار: هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة (طعمة،2010:20).
- صنع القرار: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل تلك المشكلة. وتشتمل عملية صنع القرار على الجهود المبذولة قبل اجراء عملية الاختيار وبعدها.

اتخاذ القرار: يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد الذي يمثل القرار، ويصدر عن المسؤول الذي يمتلك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص معين أو جهة مختصة. (طعمة، 2010:20).

أهمية اتخاذ القرارات:

تبرز أهمية القرارات في حياة الأفراد من خلال القرارات العديدة التي يتخذها يومياً قد تمسه مباشرة، وقد تمس أسرته، وقد تمس علاقته بالآخرين وهي قرارات كثيرة بسبب تعدد العلاقات والمواقف التي تتطلب التعامل معها يومياً والفرد مهما كانت وظيفته ومستواه ومركزه الاجتماعي الا وهو متخذ قرارات يفاضل بينهما وي طرح عدة بدائل ليختار بديلاً عنها... (عبد الله، 2012:19)

ويعتبر آل سعود (2006) اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف إلى حد بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، وجود التعارض بين هذه الاهداف أحياناً، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها. (الردادي، 2012:24).

وبين كلاً من توفيق و سليمان (1995). بأن عملية اتخاذ القرار تلعب دوراً مهماً في حياة الفرد، حيث يمارس كل منا اتخاذ العديد من القرارات في حياته اليومية، وفي حين تكون بعض هذه القرارات من النوع الروتيني الذي لا يتطلب إلا القليل من الجهد مثل: الذهاب إلى المدرسة، أو تناول الطعام، أو الاستماع إلى الراديو، فقد يكون بعضها الآخر مثل: اختيار مجال التخصص في الدراسة، أو التخلي عن الحياة الجامعية وغيرها من القرارات التي تشكل حياة الفرد وتحدث فيها

التغيير، وهذا النوع من القرارات يتطلب الكثير من الجهد حتى يمكن الوصول إلى القرار السليم، وتزداد أهمية اتخاذ القرار في هذا العصر الذي يتسم بأنه عصر العلم والتكنولوجيا، وثورة الاتصالات، وعصر الانتشار الثقافي، والفضائيات، وعصر الدعاية والاعلان، وتلوث البيئة مادياً وفكرياً، الأمر الذي جعل عصرنا الحالي يتسم بالتعقيد في مجمل مناحي الحياة، ولم تعد الاختيارات أمام الفرد محددة ومحصورة بين أبيض وأسود فقط، بل تعددت الاختيارات، وأصبح الفرد يواجه مواقف ومشاكل بصفة شبه دائمة في حياته اليومية، تتطلب منه أن يفكر، ويحلل ويزن الامور ويتخذ القرارات بشأنها وفي ضوء ذلك تصبح القدرة على اتخاذ القرار صفة أساسية من مواصفات الانسان في هذا العصر؛ ليتمكن من مواجهة الظروف والتحديات التي تفرض نفسها في عصر العولمة وتعدد المتغيرات (الفليت، 2009).

عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر اساسية هي على النحو التالي :

١. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه بإختيار البديل الملائم.
٢. متخذو القرار: وهم الافراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
٣. أهداف القرار: وهي الاهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها. (ربيع، 2006:189).
٤. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الاقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهماً في حل مشكلة قائمة.
٥. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الاكثر أهمية فالأقل.

٦. اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الاخير في موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ. (أحمد، 2002:142).

خصائص عملية اتخاذ القرار:

تتميز عملية اتخاذ القرار بعدة خصائص (علي وآخرون، 2001) يمكن إجمالها بالاتي:

- عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية.
- عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الانسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص.
- أي قرار اداري لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل.
- عملية اتخاذ القرار هي عامة أي أنها تشمل معظم المنظمات وهي شاملة إذ تشمل جميع المناصب الادارية في المؤسسة.
- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المختلفة والمحيط بها.
- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار. (عايش، 2008:35).

تصنيف القرارات طبقاً للنمط القيادي لمتخذها:

يقصد بالنمط القيادي في القرار الاداري منهج القائد وأسلوبه عند اتخاذه للقرار أي مدى انفراده بصنع واصدار القرار ومدى إيمانه بدرجة اشتراك المرؤوسين معه في المناقشة والتحليل واقتراح البدائل وتقييمها. (التعلب، 2011:85)

١. **القرارات الاوتوقراطية:** وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من مرؤوسين معتمداً في ذلك على سلطته التنفيذية.

٢. **القرارات الديمقراطية:** وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه. (تعلب، 2011:48)

العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات:

تطرقنا في سابقاً الى مهارة حل المشكلات وأهميتها والمراحل التي تمر بها، لذلك نرى اقتران اتخاذ القرار بحل المشكلة في أكثر من موقع.

حيث يبين (جروان، 2011:108) العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلات بأن هناك أوجه شبه عديدة بين العمليتين فكلاهما تتضمن سلسلة من الخطوات تبدأ بمشكلة وتنتهي بحل وكلاهما تتضمن إجراء تقييم للبدائل أو الحلول المتنوعة في ضوء معايير مختارة بهدف الوصول إلى قرار نهائي، والفرق الأساسي بينهما هو إدراك الحل، ففي عملية حل المشكلات يبقى الفرد دون اجابة شافية ويحاول أن يصل إلى حل عملي ومعقول للمشكلة ، وفي عملية اتخاذ القرار قد يبدأ الفرد بحلول ممكنة وتكون مهمته الوصول إلى افضل هذه الحلول المحققة لهدفه.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن مهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار مهارتان مشتركتان في المراحل والخطوات مثل تحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقييمها والانتهاه بالحل الا ان الباحث في هذه الدراسة حرص على فصل مهارتان من أجل تدريب الطلاب القادة على مهارة حل المشكلات والتدريب على طرق حل المشكلات التي تواجههم ، أما في مهارة اتخاذ القرار فكان تدريب الطلاب القادة على نفس الخطوات والمراحل والتعمق في كيفية الاختيار الافضل من بين الحلول المقترحة من خلال مهارة المنافع والمضار.

أنواع متخذي القرارات:

أ- المسالم: يلجأ هذا النوع من متخذي القرار الي فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ، ويفضل ان يقوم شخص اخر بذلك بدلا عنه لكي يجنبه المخاطرة،(في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ الي القاء اللوم على الاخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار).

ب- المحقق: يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين، الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه، ومن هنا فإنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار (قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها).

ت- الشوري: يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة، وهو قرار مبني على اجماع الفريق وتأييده، (المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً مختصين يمكن استشارتهم).

ث- صاحب قرار آخر لحظة: يتصف هذا النوع بعد الاقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عندما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان، إلى أن يصبح تحت ضغط معين، (عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً) (عبوي، 2010:249).

ج- المتردد: يتضمن أسلوب المتردد مستوى مرتفع من التفكير ومستوى منخفض من الإلتزام وفي هذه الحالة فإن الفرد قد يتخذ قراراً إلا أنه قد يغيره أكثر من مرة .

ح- المتسرع: وقد أُعتبر هذا الاسلوب على أنه أقل نجاعة لأن متخذي القرار المتسرعين يميلون إلى استخدام استراتيجيات حدسية أو عفوية وأكثر اندفاعية، فعالباً ما تعتمد قراراتهم على العاطفة والتخيل والشعور (السكرانه، 2010:288)

مراحل وخطوات اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية معقدة لها مراحلها وخطواتها وقد اختلف الباحثون في تحديد خطوات اتخاذ القرار ونستعرض منها:

حددها (المحميد، 2005:3) في الخطوات التالية:

١. تحديد المشكلة
٢. جمع المعلومات الكافية عن تلك المشكلة أو ذلك القرار الذي نريد اتخاذه .
٣. تحليل المشكلة .
٤. تحديد البدائل الممكنة .
٥. دراسة البدائل وتقييمها ومقارنتها .
٦. اختيار الحل المناسب .

٧. الإعداد للتنفيذ .

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات الادارية ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية الي الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

١. **تحديد المشكلة:** ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها او خطورتها وعن الاشخاص الذين يتأثرون بها والاسباب التي ادت الي ظهورها وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها.
٢. **تحديد البدائل :** المحتملة لحل المشكلة ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لمتخذي القرار بما في ذلك عنصر الوقت.
٣. **تقييم البدائل:** ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبيات والايجابيات الخاصة بكل بديل تم التنبؤ بما يمكن ان يحدث مستقبلا من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل.
٤. **مرحلة القرار النهائي:** والذي يتمثل في اختيار احد تلك البدائل المطروحة او ربما يتمثل في الاعراض عن اتخاذ اي قرار بشأن ذلك الموضوع، ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذي وقع عليه اختيار المسؤولين .
٥. **تنفيذ القرار:** طبقا لوجهاته واتجاهاته وبالاستناد للأساليب والأدوات والامكانات المتاحة.
٦. **متابعة القرار:** أثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد أنه تم طبقا لما هو مخطط ومأمول. (عبوي، 2010:242).

ويقسم (جروان، 2011:106-105) عملية اتخاذ القرار إلى مراحل هي:

١. تحديد الهدف أو الاهداف المرغوبة بوضوح.
٢. تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.
٣. تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الاتية:

- درجة التوافق بين الاهداف التي يحققها البديل وأهداف الفرد.
- المنفعة المحققة من اختيار البديل، ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها.
- المجهود اللازم لتنفيذ البديل.
- قيم الفرد ومحددات المجتمع.
- ٤. ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.
- ٥. إعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل، والنتائج التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الاولي.
- ٦. اختيار أفضل البدائل من بين البديلين أو الثلاثة التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.

من خلال العرض السابق لخطوات مهارة اتخاذ القرار يرى الباحث أن التدرج في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى وصول القائد أو الشخص إلى اتخاذ القرار الصائب الذي يتم اتخاذه بعيداً عن الأهواء أو العواطف، بل بطريقة علمية عقلية، وتهدف إلى مساعدة القائد أو الشخص على ممارسة هذه المهارة بشكل فعال من خلال القضايا التي يواجهها و من خلال ادارته للأعضاء كونه قائد لهم، كما أن مراحل عملية اتخاذ القرار تتطلب العديد من المهارات التي يجب أن يعلمها القائد لأعضائه من خلال مناقشتهم في القضايا ومساعدتهم على اتخاذ القرار الصائب.

يستنتج الباحث أنه يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار بعد الاطلاع على بعض الدراسات على

النحو التالي:

- تحديد المشكلة وتعريفها.
- جمع المعلومات حول المشكلة.
- توليد البدائل والحلول الممكنة.
- تقييم البدائل من خلال المنافع والمضار.
- اتخاذ القرار ومن ثم تنفيذ القرار.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي تتم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، وتصنف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار إلى:

١. **أولاً: العوامل المتعلقة بالمشكلة:** تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرار وذلك من حيث: نوع المشكلة والاثار المترتبة عليها، والاطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

٢. **ثانياً: العوامل المتعلقة بالبيئة:** تؤثر البيئة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرار فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه او ضيقه لها تأثيرها الواضح على القرار المتخذ، وكذلك مدى التأكد او عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوفرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية او خارجية جميعها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

٣. **ثالثاً: العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار:** هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار، فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية (كالإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع) وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية (كالقدرات الجسمية والقدرات العقلية وعمر متخذ القرار). (طعمة، 2010:28).

٤. **البواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يُمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذه للقرار (السكارنه، 2010:276).**

متطلبات عملية اتخاذ القرار:

ذكر أبو زيد (1998) أن عملية اتخاذ القرار تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات وهي:

- البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.
- مجموع المهارات المتوفرة في متخذ القرار فبقدر توافر هذه المهارات بقدر تحقيق الفاعلية لعملية اتخاذ القرار.

- الاهداف المطلوب تحقيقها من وراء اتخاذ القرار .
- البدائل المتاحة المرتبطة بالمشكلة .
- ترتيب البدائل حسب درجة إسهامها في حل المشكلة أو تحقيق الهدف .
- اختيار البديل الأفضل .(برهوم، 2013:45)

معوقات اتخاذ القرار الفعال:

إن متخذي القرار غالباً ما يعجزون عن اتخاذ قرارات فعالة للمنظمة التي يديرونها، وذلك لوجود بعض المعوقات منها:

١. عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
٢. عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع البدائل المتاحة.
٣. عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل.
٤. متخذ القرار مقيد بعاداته ومهاراته وانطباعاته الخارجة عن ارادته.
٥. متخذ القرار مقيد بمعلوماته وخبراته التي تتعلق بوظيفته.
٦. عنصر الوقت غالباً ما يتسبب ضغطاً على متخذ القرار (السكران، 2010:289).
٧. عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل. (عليان، 2010:77)

من خلال العرض السابق يرى الباحث أن مهارة اتخاذ القرار تعتبر من المهارات القيادية التي على كل قائد أن يتقنها كون هذه المهارة هي التي تساعد القائد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب والانسب، مما يؤدي لزيادة ثقته بنفسه والآخرين من حوله من خلال وصوله لحل مناسب للمشكلات التي تواجهه مع أعضاء الفريق، وأنها عملية يمكن تعلمها وإجادتها بالممارسة والتدريب، وتعتبر المهارة الأكثر منطقية من بين المهارات الفكرية والأسهل اتقاناً من بين السلوك الذي يؤديه الفرد، كونها تتكون من خطوات متتالية ومتربطها ببعضها البعض، وارتباطها بالمهارة السابقة وهي مهارة حل المشكلات، لذا فإن مهارة اتخاذ القرار تعتبر مطافاً لغالبية المهارات الأخرى.

خامساً: مهارة العمل الجماعي

يعتبر الإنسان اجتماعي بطبعه، فالطبيعة البشرية تدفعه إلى أن يعيش في جماعات منذ الصغر وانطلاقاً من المثل القائل: (الجنة من دون ناس ما بتتداس) وهذا ما أكده ابن خلدون في قوله: " أن الإنسان اجتماعي بطبعه" فالإنسان كائن حي لا يستطيع العيش منفرداً في عزله عن الآخرين فهو ينتقل من جماعة إلى أخرى حسب المرحلة العمرية والأهداف التي يبغيها هو فيبدأ بجماعة الأسرة ومن ثم الروضة ومن ثم المدرسة وبعد ذلك جماعة الحي الذي يعيش فيه فالجامعة فالعمل وغيرها من الجماعات التي يكون عضواً فيها ومن خلال تلك الرحلة الطويلة مع هذه الجماعات التي يتفاعل معها فهو يؤثر فيها ويتأثر بها و يتعلم عادات وتقاليد وقيم المجتمع ويعرف أيضاً السلوك الذي يقبله المجتمع والسلوك الذي يرفضه، ويمارس تجارب عديدة من البذل والعطاء والثواب والعقاب وما له وما عليه، ليصبح في نهاية المطاف إنساناً متكيفاً مع بيئته التي يعيش فيها.

لذلك سوف نتطرق من خلال الصفحات التالية إلى مهارة العمل الجماعي وأهميتها ومقومات العمل الجماعي وطرق التعامل مع المشكلات من خلال الجماعة رغم قلة الدراسات والكتب التي تطرقت لهذه المهارة.

تعريف الجماعة

- يعرف (الصرفي ورمضان، 2010:90) الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.
- كما يعرفها (ناصر الدين وجبر، 2005:5) الجماعة هي مجموعة من الناس تسكن في منطقة جغرافية محددة ولها قيمها واتجاهاتها وتقاليدها وثقافتها الخاصة بها والتي تميزها كما وأن لها أهدافها التي تريد أن تحققها.
- هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقاتهم بالاستقرار (فريق العمل الفلسطيني، دت: 26).

أنواع الجماعات:

من أشهر التقسيمات تلك التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية وغير رسمية ويقصد بالجماعة الرسمية هي التي تأخذ شرعيتها من التنظيم الرسمي للمنظمة والتي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة ، أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة تلقائية " عفوية" ولا ترتبط في أدائها بالضرورة بتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم أنواع الجماعات:

- الجماعات الوظيفية.
- جماعات المهام الخاصة.
- جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة (فريق العمل الفلسطيني، دت: 26).

☒ تعريف العمل الجماعي:

- ويعرفه القاضي(2008) بأنه عبارة عن مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك وهناك اختلافاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي (الردادي، 2012:19).
- ويعرف الباحث العمل الجماعي : هي قدرة الفرد على العمل ضمن فريق والانتماء له من أجل تحقيق النتائج المرجوة للجماعة.

☒ أهمية العمل الجماعي:

فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة لتحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً. وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة وقد اثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام وتتعاون معاً لتحقيق

النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية. إن إنسانياً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والادارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده أما فريق العمل يمكن أن يفعل ذلك ولهذا السبب نجد أن المؤسسات والمنشآت تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة (قاسم، 2011: 1122).

لذلك يرى الباحث أن العمل الجماعي يعتبر مهم جداً ولذلك للأسباب التالية:

- يساعد على الشعور بالاستقرار النفسي وهو احتياج ضمن الاحتياجات النفسية المختلفة: كالحاجة للحب والامن والتقدير والنجاح ، فهو لا يشعر بالاغتراب ولا يقلق من المشاكل ولا تحدث له هجرة داخلية .
- اكساب سلوكيات جديدة : من خلال العمل مع الجماعة او الفريق فإن الشخص يكتسب سلوكيات جدية ومهارات متنوعة من كل فرد من افراد الفريق.
- يسهم العمل الجماعي في تعديل بعض السلوكيات السلبية لدى الأشخاص المنكبين على أنفسهم.
- يساعد العمل الجماعي على تماسك الفريق فيما بينهم
- السرعة والدقة في انجاز المهام الموكلة لأعضاء الفريق
- اختصار الوقت والجهد المبذول في انجاز مهام معين.
- زيادة الدافعية لدى اعضاء الفريق وعدم الشعور بالملل من خلال العمل مع مجموعة من الافراد فإن هذا يزيد من الدافعية والانجاز بعكس الشخص الواحد الذي يقوم بإنجاز عمل معين لوحده فإنه يشعر بالملل والفتور .

☒ القرآن الكريم والعمل الجماعي:

لقد حث القرآن الكريم في كثير من الآيات القرآنية على العمل الجماعي ومن هذه الآيات للذكر لا للحصر:

- (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) (آل عمران، 103)

- (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتَازَعُوا فَنفَشُلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ) (الأنفال، 46).

- (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة، 2).

فالعمل الجماعي للإسلام ضرورة وفريضة، ضرورة بشرية وفريضة شرعية؛ فهو ضرورة بشرية لأن الإنسان قليل بنفسه كثير بإخوانه، والعالم كله يسعى للتكتلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهو فريضة شرعية حيث حثنا الله ورسوله على الجماعة والاتحاد، ولا يتصور جماعة بغير تنظيم وتنسيق بين الجنود والقيادة والتخطيط لتحقيق الأهداف والغايات (القرضاوي، 2013).

☒ مقومات العمل الجماعي:

هناك عدة دعائم ومقومات تؤثر على العمل الجماعي وتؤدي الي نجاح هذا العمل وتحقيق كل ما يهدف اليه، ويمكن تحديد دعائم ومقومات العمل الجماعي في العناصر الآتية:

١. **الهدف الواضح:** حيث يعد غياب وضوح الهدف من اكثر العوامل التي تؤدي الي فشل الفريق ، وحينما يكون الهدف واضح للجميع فان ذلك يعطي حافزا قويا لانجاز لمهام الموكلة اليهم.

٢. **الانفتاح:** إن بناء الفريق الفعال يتطلب التعامل بعلاقات منفتحة ومواجهه صريحة بين أعضائه، لأن نوعية العلاقات والمصارحة منذ البداية تساعد على نجاح مهمة الفريق، وذلك لتنسيق المشاعر والعمل على بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة منذ البداية، ويتمثل ذلك في تحديد وتعريف القضايا والاستماع لكل الأفراد دون احتمال أو رفض أي موقف.

٣. **التأييد والثقة:** إن التأييد والثقة صفتان ذواتى قيمة مهمة في العلاقات الانسانية، وهما من الصفات التي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية.

٤. **التعاون وحل الخلافات أو النزاعات:** يمثل دوراً كبيراً في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد ويتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الاولوية وجمع الفريق لمناقشة القضايا

ذات الخلافات، وتوضيح القواعد والتوقعات، وتحديد النتائج المرغوبة، وتشجيع الحوار المفتوح وتسجيل نقاط الاتفاق وكيفية التعامل مع الأوضاع الصعبة.

٥. **الإجراءات الواضحة والمناسبة:** إن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة ونجاح لأن وضوح ومناسبة الإجراءات والأنظمة يساعد على وضوح الهدف ويسهل مهمة الفريق.

٦. **القيادة الادارية المرغوبة:** يلعب قائد الفريق دوراً مهماً في توجيه نشاط وسلوك الفريق لأداء مهمته، وهذا يعتمد على قدرته على المشاركة، وتفويض السلطات، واستعداداته ودوافعه ومهاراته لأداء المهام.

٧. **المراجعة المنتظمة:** وتتم مراجعة أداء نشاط الفريق عن طريق استخدام المشاهدة والملاحظة والمتابعة، وأيضاً استخدام دائرة التليفزيون المغلقة أو استخدام المسح للفريق، والهدف منها هو التأكد من فعالية أداء الفريق.

٨. **تطوير وتنمية الفرد:** أن تطوير وتنمية الفرد تعمل على اتاحة الفرصة للفرد لتنمية قدراته ومهاراته، وتساعد على تفهم ابعاد السلوك للإفراد والجماعات لتسهيل مهمة التأييد والثقة والتعاون، والتي هي اساس في نجاح مهمة بناء فريق عمل فعال.

٩. **علاقات اجتماعية داخلية:** ان هذا الاساس يتمثل في فهم جماعة العمل السيكولوجية العلاقات الشخصية والمتمثلة في الانماط والاتجاهات والعلاقات الجماعية التي تطرأ في الاجتماعات والمواقف وما تتطلب من تفهم وتأييد وتعاون وبناء ثقة لدعم فريق العمل.

١٠. **المراجعة والتقويم النهائي:** ومن خلاله يمكن التعرف عما اذا كان الفريق قد توصل الي الهدف ، وهل يمكن تقويم الفعاليات والتأثير على الاخرين، وهل يمكن تحديد الحاجات مرة أخرى (قاسم ، 2011: 22-23).

عوامل صناعة الفريق المؤثر:

وهذه العوامل هي:

١. الثقة: أنت قائد يجب عليك أن تزرع في فريقك مشاعر الثقة في أنفسهم وفي الكيان الذي ينتمون إليه أخطر ما يهدد كيان فريق العمل ويخلخل أعمدها هي الثقة المفقودة والتشكيك في قدرة الافراد على القيام بواجباتهم واستحقاقهم الانتماء للفريق. إن الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين أعضائه ويجب أن يؤمنوا أن العمل في الفريق سوف يساعدهم على تحقيق اهدافهم وأنهم معا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.

٢. اعط لكل فرد حقه من الاهتمام والتقدير: القائد الفعال يفهم جيداً أن الفطرة الإنسانية تبحث دائماً عن يهتم بها ويقدرها لذلك لا يهمل أبداً تقدير والاهتمام بجميع أعضاء فريقه بلا استثناء. ليس هذا وحسب بل يجب أن يحث أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض كذلك.

٣. الانضباط التام: فريق العمل لن ينجح في مهمته مالم يكن لدى أعضاء الفريق رغبة حقيقية وجادة للمشاركة في العمل المطلوب انهاؤه، ولا بد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح اختيار كل عضو، مع التأكيد على الأعضاء بضرورة أن يكونوا مريحين في ابداء مشاعرهم فيما يتعلق بمشاركتهم في المهمة ، ومحاولة معالجة أي تحفظات قد تكون لدى البعض، ويفضل أن يوضح لأعضاء الفريق المكافئات والحوافز التي ستقدم في حالة الانجاز الناجح، والتأكد من أن الأعضاء يعرفون أن الخدمة ضمن فريق قد تكون معبرا إلى مهام أكثر تحدياً.

٤. الإيمان بأهمية التعاون: بالتعاون ووضع اليد باليد ننجز ونصنع ونتنتج أكثر، يجب أن يؤمن فريق العمل بهذا الأمر ويجب أن يعوا جميعاً أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف. عندما يعي أفراد فريق العمل هذه الأدوات الأربع لبناء الفريق وعندما تصبح هذه العوامل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم فانهم سوف يكونون اكثر قوة وفاعلية ذلك لان فريقهم يقوم على اساس قوي يستطيع ان يقف في مواجهة أي مشاكل او انتكاسات قد تعترض الطريق

بروح الفريق سيتجهون جميعاً نحو النجاح الذي لا يحده حد. (الفقي، 2009: 15-13)

☒ خطوات بناء فريق ناجح:

عند تكوين الفريق لا بد من خطوات وهي:

١. **تشكيل الفريق بادئ ذي بدء يجب أن تتفكر** - قبل تكوين فريق العمل - في هذه الاسئلة:
من الذي يجب أن ينضم للفريق؟ وما الأسس التي سينضمون على أساسها للفريق؟ كم سيكون عدد أعضاء الفريق؟ القائد الفعال عندما يبدأ في اختيار فريق العمل لا يخضع للعواطف بل لمعايير علمية بحتة، ويضع مصلحة الفريق فوق أي اعتبار، فلا بد من اختيار الأشخاص المناسبين ويجب على كل عضو قادم أن يجلب معه مهارة يتم توظيفها لخدمة الفريق.

٢. **التدريب والتعلم:** بعدما يتم تكوين فريق العمل يبدأ القائد في وضع خطة للارتقاء بإمكانيات الفريق وتدريبهم، يبدأ الامر اولاً بالتوجيه، حتى يتعلم الموظف كل شيء عن اعمال الشركة، كما أن عالية تقديم العضو الجديد إلى بقية الأعضاء وتعريفه بالمنتج أو الخدمات التي يؤديها ، بعد ذلك يقوم بإمداد العضو بكل الأدوات التي يحتاجها في العمل ، ويصحبه في جولة في الشركة ويقدمه لكل الموظفين الآخرين ، كما ينبغي على القائد هنا أن يتأكد أن الموظف على أتم الاستعداد لأداء واجبه بتفهم كامل لمسئوليته وعمله، وأن يسمح له بالانغماس في العمل. فبعض الشركات لا تسمح للموظف الجديد بمقابلة العملاء إلا بعد مرور أكثر من ثلاثة اشهر ، إن التدريب الملائم يزيد من ثقة الموظف في قدرته على العمل وبذلك يحقق النتائج المرغوبة.

٣. **التواصل الجيد مع الفريق:** القائد الفعال يجب عليه ان يتواصل بشكل مستمر وفعال مع فريق العمل ، خاصة الجدد منهم، ومن الخطأ ان تترك افراد فريقك بمفردهم دون التواصل معهم. يجب عليك ان تفتح قنوات الاتصال مع اعضاء فريقك فتحفزهم وتبأشر عملهم وتشعرهم بوجودك بجوارهم فاحرص على ان تجتمع بهم بشكل متكرر وان تكون متواجدا عندما يحتاجون اليك لا يهم ماذا تفعل، المهم ان تستمر في الاتصال معهم بشكل منتظم.

٤. **الرؤية:** ينبغي على القائد أن يساعد أعضاء فريقه على تنمية رؤيتهم الخاصة، كما ينبغي عليه تشجيع أفكارهم وامتداحهم عندما يتوصلون لأفكار جديدة.

٥. **تحديد الاهداف:** إن القائد يقوم بإشراك فريقه في عملية تحديد أهداف الفريق، وكذلك في تقرير الاستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق هذه الاهداف، فإذا ما شارك أعضاء الفريق في تحديد أهداف الفريق فإن ذلك سوف يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق تلك الاهداف (الفقي، 2009:16-19).

أثر القيادة في بناء فرق العمل:

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق، والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وعلى القائد ان يدرك الأمور والمفاهيم التالية لبناء روح الفريق:

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها وينفذونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد مع الأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .
- أحترم شعور وقيم وعادات ومعتقدات الآخرين .
- حاول تفهم وظيفة ودور كل عضو في الفريق .

- تعامل بنضوج مع الآخرين عن طريق تجنب ردود الفعل الزائدة .
- حاول الإنصات الفعال وتفهم الاتصالات غير الشفوية (الشنتف، د.ت: 16).

نزاع ومشكلات فريق العمل.. كيف تتعامل معها؟

المشكلات شيء لا يمكن تجنبه أبداً، فاختلاف عقولنا ينشئ تبايناً في آرائنا- بطبيعة الحال- إلى الاختلاف والنزاع. والقائد يلعب دوراً بالغ الأهمية في التعامل مع المشكلات، بل هو العامل الأول في حل أو إشعال أي نزاع. هناك قادة يتجاهلون المشكلة ويغضون الطرف عنها، فتشتعل، ولا تنتهي وهناك من يتدخل بحدّة فيزيد النزاع. لذلك التدخل يجب أن يكون بحكمة ومرونة واتزان، وفيما يلي مجموعة من النصائح المهمة في هذا السياق:

- في البداية نم في أفراد فريقك الميل لحل مشكلاتهم بأنفسهم، وأن يتحلوا بالشجاعة اللازمة ليجلسوا معاً وبناقشوا الموقف بصوت هادئ وملائم للوصول لأرض مشتركة.
- إذا لم يُفلح ذلك، اقترح عليهم الاستعانة بطرق ثالث ليساعدهم على التوصل لحل يرضي جميع الاطراف.
- إذا لم يُفلح ذلك، شجعهم على الاستعانة بحكمّ يجلس مع الطرفين ويستمع إليهم، ليعطيهم قراره في النهاية ويجب أن يُقبل هذا القرار من جانب الطرفين لانهما من قاما باختيار الحكم منذ البداية على اساس الثقة في حكمة ورأيه (الفاقي، 2009:29-30).

واجبات ومهام قائد فريق العمل الناجح:

إن قيادة فريق العمل تحتاج قيادة استراتيجية من نوع خاص، لديها الجرأة والاقدام والمغامرة المحسوبة، والقدرة على حسن توظيف الطاقات، لا التحكم فيها وكبتها ؛ فهي قيادة تعمل على: (بناء رسالة ورؤية مستقبلية واضحة وواصلة للجميع ومفهومة منهم- تمكين الافراد- تحفيزهم- تفويضهم- الثقة فيهم- مشاركتهم ومشاورتهم في الامر- الحرص على مصلحتهم- التفاعل معهم - تنميتهم- الارتقاء الدائم بهم- تعليمهم) (الماضي، 2007:69).

الوصايا العشر لعضو الجماعة المتطلع للقيادة

- اطلب النصائح من الاخرين دائماً.
- ضع شبكة اتصالات ومعلومات قوية.
- اظهر ثقتك بنفسك.
- شجع المنافسة بين الطموحين.
- أحبط أية معارضة قبل أن تولد.
- اجعل لديك دائماً البدائل الجاهزة.
- لا تشارك الا في الاحلاف الرابحة والمنمّرة.
- الجأ دائماً الى التفاوض وابتعد عن الصراع.
- اجعل لك مستشارين تلجأ إليهم.
- اعمل حساباً لردود افعال الاخرين. (الصيرفي و رمضان، 2010: 98-97).

المبحث الثالث: المرحلة الثانوية

إن تقدم أي بلد لا يقاس بثرواته الطبيعية، وإنما يقاس بمدى إعداد أبنائه الشباب، ومساعدتهم على التوافق الصحيح لكي يسهموا في هذا التقدم، ولا يتقدم أي مجتمع ما لم يسعى ذلك المجتمع إلى تربية الشباب تربية قوامها الفهم الصحيح والأمن النفسي والتقبل والحرية التي يصاحبها التوجيه والإرشاد النفسي.

أولاً: مرحلة المراهقة:

تعريف المراهقة في اللغة:

تعني المراهقة لغوياً ترجع إلى الفعل راهق الذي يعني الاقتراب ممن الشيء، فرهق الشيء رهقاً: قرب منه، بمعنى الاقتراب من سن الرشد. والمراهقة من الرهق، ويقال أرهقه الأمر بمعنى أعبه واحتمل منه ما لا يطيق، وأرهق الأمر دنا منه واقترب (عبد الهادي، 2005: 193).

التعريف السيكولوجي للمراهقة:

- تعرف المراهقة اصطلاحاً بأنها " مرحلة العمر التي تتوسط بين الطفولة واكتمال الرجولة أو الأنوثة، وتحسب بدايتها من بداية البلوغ حتى انتهائها (مغاريوس، 1974: 153).
- وللمراهقة ثلاث فترات متتالية، في البداية تكون بواكير المراهقة، ثم المراهقة المتوسطة، وأخيراً المراهقة المتغيرة، وتبكر المراهقة فتأتي في سن العاشرة، وقد تتأخر وتأتي حتى نحو الخامسة عشرة، والغالب أن يكون البلوغ في السن الثانية عشرة والثالثة عشرة، فالمراهقة فترة متواصلة حتى سن التاسعة عشرة، وبعض الناس قد تستمر عندهم الأحوال النفسية للمراهقة معهم بعد سن العشرين (محمود، 2006: 20).

ثانياً: مرحلة الثانوية (طبيعتها وأهميتها):

تعد المرحلة الثانوية من أخطر المراحل التي يمر بها الأبناء لما لها أثر هام في تشكيل الشباب في فترة المراهقة التي تقابل التعليم الثانوي، وللدور الهام الذي تلعبه في تكوين المواطن الصالح وإعداده للحياة المنتجة، ولا شك أنها من المراحل المتميزة في حياة الطلبة الدراسية فهي التي تعده لأن يكون فرداً صالحاً في مجتمعه، وإنساناً مستقيماً في سلوكه، واجتياز الأبناء لهذه المرحلة بسلام يعني بأنه سوف يمضي في حياته متزناً في تصرفاته وانفعالاته، ذا شخصية سوية، أما إذا تعثر الشاب في هذه المرحلة الحرجة فإنه ينعكس على تكوينه النفسي وسلوكه الاجتماعي فيما بعد (الضامن، 2005: 178).

وينوه محمد محفوظ إلي أنه " يتحتم على الآباء والمربين أن يدركوا أن تلك المرحلة هي الألوان الحقيقي لجهدهم الواعي المكثف، والعمل الموصول بالتربية الدينية والخلقية وتكوين الاتجاهات القومية لدي الشباب ووقايتهم من الانحراف بكل أشكاله، فإذا قام المربي بدوره علي أكمل وجه وعرف كيف يربي ابنه، وكيف يهيئ له كل السبل التي تكفل له حياة خيرة وكيف يواجه الأمتل سوف ينشأ على الأغلب على الأخلاق الفاضلة والقيم الرفيعة(محفوظ، 1984: 22).

ومما لا شك فيه أن الأمة الواعية هي التي تهتم بشبابها، والشباب من وجهة النظر الإسلامية هم الأقدر على حمل تكاليف الأمانة وأداء الرسالة والدعوة الدائمة وقد عبر عن ذلك قول اله تعالى " ونحن نقص عليك نبأهم بالحق إنهم فتية آمنوا بربهم وردناهم هدي " (الكهف: ١٣)، ويشير القاضي إلي أن جميع الأمم تهتم بتربية الشباب التربية التي تؤهلهم القيام بدورهم في رقي الأمة ورفع شأنها بحيث تحقق آمال الأمة فيه طبقاً للمفاهيم التي يصيغها المفكرون التربويون ورجال السياسة والاقتصاد والمجتمع والدفاع وما إلي ذلك، فهي فترة القوة والحيوية والنشاط، وفترة امتصاص الأفكار واعتناق المبادئ (القاضي، 1987: 181).

ويري (عبد الهادي، 2005: 202) إلي أن الشباب يحتاج إلي قدر كبير من الشجاعة والصلابة وحب الاستطلاع، ويحتاج من جانب الكبار إلي قدر كبير من الفهم لهذه المرحلة،

ومساعدة الشباب علي الوصول إلي ما يريدونه من حقائق، والأخذ بيدهم بعيداً عن التبعية إلي الاستقلال، وعن اجترأ آراء الغير إلي تكوين آراء لهم، وعن الهدم إلي البناء والتطوير، وعن الاتجاه الطفلي الاعتمادي إلي تحقيق النضج النفسي والاستقلالية.

وينضح مما سبق إلي أن المرحلة الثانوية من أهم المراحل التي ينظر إليها بقدر كبير من الأهمية حيث تخرج قادة المجتمع، وتعد أبنائها للعمل والإنتاج ومواصلة تعليمهم الجامعي، ومن واجب المدرسة أن تدرك أهمية العناية بطالب المرحلة الثانوية، وتعدده إعداداً جيداً.

وفي هذا الصدد ونظراً لأهمية المرحلة الثانوية يشير حامد زهران إلي ضرورة العمل على نمو السلوك لدى طالب المرحلة الثانوية، ودعائم ذلك الاستقامة وإصلاح النفس، والصدق والأمانة، والتواضع ومعاشرة الأخيار والكلام الحسن، واحترام الغير، والإصلاح بين الناس، وحسن الظن، و الاعتدال والعفو والإحسان، وكلها قيم أخلاقية فاضلة مستتبطة من تعاليم الدين الإسلامي، فالدين الإسلامي وحده القادر على تهذيب النفوس وتحقيق السعادة للجميع (زهران، 1985:19).

ثالثاً: خصائص النمو لدى طلبة المرحلة الثانوية ومتطلباتها التربوية

اهتم كثير من الباحثين والمربين بدراسة خصائص النمو لدي طالب المرحلة الثانوية ومتطلباتها التربوية، لاسيما أن المرحلة الثانوية هي مرحلة البلوغ والمراهقة فهي عالم جديد يكتشف فيه الفرد قدراته وميوله ومواهبه ويحقق من خلال مظاهرها الجسمية والحسية والانفعالية والجنسية ذاته.

ومن هنا يري الباحث أنه لابد من التعرف على خصائص النمو المختلفة لطالب المرحلة الثانوية (المراهق) وذلك من أجل فهمه وتلبية حاجاته، والتعامل معه بطريقة صحيحة وسليمة.

☒ النمو الجسمي لطالب المرحلة الثانوية: Physical development

تعد فترة البلوغ هي الفترة الانتقالية والميزة الأساسية في النمو الجسمي حيث تمثل نقطة تحول في حياة المراهق جسدياً من عدم القدرة علي الإنجاب إلي القدرة علي الإنجاب، حيث يتحكم في هذه العملية عوامل فسيولوجية و بيولوجية و سيكولوجية (الضامن، 2005: 178).

ويحدث البلوغ تغيرات جسمية كثيرة منها حدوث تغيرات في الطول والوزن حيث تحدث الزيادة المطردة في الطول قبل الوزن، ويصل الأنف والرأس واليدين و القدمان إلي الحجم الكامل، ويصبح الصدر مسطحاً عند الذكور، ويظهر شعر الجسم في أماكن مختلفة، وتنشط الغدة الذهنية، وكما تظراً تغيرات علي صوت الذكر، أما في الإناث فتزيد سمك الطبقة الدهنية وينمو الصدر ويزداد كبيراً واتساعاً، كما يزداد الصوت نعومة (أبو حطب، صادق، 1988: 245 - 246).

☒ النمو العقلي والمعرفي لطالب المرحلة الثانوية: Cognitive development

يتطور التفكير عند المراهقين في هذه المرحلة، ويصبح أكثر منطقية ومثالية ويميل إلي التفكير المجرد، ويصبح المراهق أكثر قدرة علي فحص أفكاره وأفكار الآخرين، وأكثر تمتعاً في العالم الخارجي الذي يعيش فيه، ويعد جان بياجيه السويسري الأصل أحد المشهورين في مجال دراسة النمو العقلي فهو مهتم في كيفية تطور التفكير عند المراهق وكيفية حل مشكلاته اليومية، وقد قسم مراحل النمو العقلي إلي أربعة مراحل منها المرحلة الحس حركية ومرحلة ما قبل العمليات ومرحلة العمليات ومرحلة التفكير المجرد والميول (الضامن، 2005: 179).

وتتميز مرحلة المراهقة بأنها فترة تميز ونضج في القدرات العقلية والنمو العقلي عموماً يصل في أواخر هذه المرحلة إلي قمة النضج ولعل من أهم مظاهر النمو العقلي هو ازدياد نمو العمليات العقلية مثل عملية الإدراك والتفكير المجرد وعملية التخيل ونمو القدرات العقلية الطائفية نحو القدرات اللفظية والقدرات العددية و القدرات الميكانيكية (عبد الهادي، 2005: 201).

☒ النمو الاجتماعي لطالب المرحلة الثانوية: Social development

يعد النمو الاجتماعي من المظاهر النمائية الهامة، خاصة في إقامة علاقات اجتماعية بين المراهق والآخرين، حيث من خلال تلك العلاقات يستطيع أن يحدد الثقة المتكاملة بينه وبين الآخرين، ومن مظاهره انضمام المراهق إلي جماعة الأقران، واتساع دائرة العلاقات الاجتماعية، ويميل المراهق إلي التمرد ومقاومة السلطة الأبوية (عبد الهادي، 2005: 204).

يرى المربون أن للمدرسة دور مهم في تنمية النمو الاجتماعي عند المراهق من خلال إعطاء الطلاب المزيد من الفرص للتدريب العملي فيما يتصل بالاتجاهات والقيم في قواعد التعامل الاجتماعي وآداب السلوك، وتكوين الصداقات والعمل الجماعي، وتستطيع أن تمارس ذلك عن طريق المجالس المدرسية مثل مجلس الفصل، فالمدرسة تستطيع أن تغرس في طلابها القيم الاجتماعية السليمة، وتستطيع أن ترتقي بأبنائها اجتماعياً بحيث يكونوا قادرين علي إقامة علاقة اجتماعية صحيحة متأديبين بآداب السلوك المختلفة (بدير، 2007: 86).

☒ النمو الخلفي لطالب المرحلة الثانوية: Social development

تتميز المراهقة بأنها فترة يقظة دينية يصبغها الاهتمام الديني، ويزيد من اهتمام المراهق بالمسائل الدينية حيث أنه طالب بممارسة العبادات بشكل بكل أكثر جدية مما كان عليه الحال في الطفولة، ونجد أن مناقشاته مع أصدقائه يغلب علي موضوعاتها المسائل الدينية، كما أن الحوادث التي تقع له كموت صديق تجعله يزداد تركيزاً علي الدين (أبو حطب، صادق، 1988: 267).

يتضح من خلال العرض السابق لخصائص النمو العامة لطلبة المرحلة الثانوية في مرحلة عمرية هامة ألا وهي مرحلة المراهقة يجعلنا على دراية كاملة بشخصية المراهق ويقربنا كثيراً إلى فهمه، وتحديد احتياجاته، من أجل التعرف على أفضل الطرق والأساليب للتعامل معه.

وفي ضوء ما سبق يتوجب على المربين مراعاة ما يلي (زهران، 1975: 307 – 308):

- الاهتمام بالتربية الاجتماعية في الأسرة والمدرسة والمجتمع، والاهتمام بمجالات النشاط التي تحقق التربية الاجتماعية عن طريق التوجيه والإرشاد النفسي.
- الاهتمام بتعليم القيم والمعايير السلوكية في جميع نواحي العملية التربوية واستعمال المدرسة كل إمكانياتها في تعليم القيم الخلقية والروحية بصفة عامة.
- إشراك المراهق بقدر الامكان في النشاط الاجتماعي.

- احترام ميل المراهق ورغبته في التحرر والاستقلال دون إهمال رعايته وتوجيهه توجيهاً غير مباشر، مع عدم إشعاره بفرض الإرادة عليه، كذلك يجب مناقشته دائماً في آرائه، وأخذ رأيه في القرارات التي تتصل به حتى تكسب ثقته.
- ترك الحرية للمراهق بقدر الامكان في اختيار أصدقائه مع توجيهه إلي حسن اختيار الصديق والتأكد من سلامة المعايير الاجتماعية السائدة في جماعة الرفاق التي ينضم إليها.
- توسيع خبرات المراهق ومعارفه بالنسبة للجماعات الفرعية في المجتمع الكبير.
- إكساب المراهق العادات الجسمية والصحية السليمة بإتاحة الفرصة لممارسة النشاط الرياضي المناسب.
- العناية بتربية المراهق تربية فكرية صحيحة، وتشجيعه علي التفكير الموضوعي والنقدي إزاء مختلف المواد الدراسية.
- استخدام الأساليب التربوية التي تنفذ إلي قلب المراهق فتعمل علي ضبط عواطفه وتوجيه انفعالاته نحو الخير والصلاح.
- العمل علي تثبيت العقيدة لدي المراهق والعمل علي تربية الضمير الخلقى والوازع الديني.

تعقيب عام على الاطار النظري:

قام الباحث بتناول الاطار النظري للدراسة، وشملت ثلاثة محاور رئيسية وهما: المحور الاول: القيادة حيث تناولت العديد من الموضوعات منها التعريف بالقيادة ومتطلبات القيادة وأهميتها وعناصرها وأنواعها وخصائصها وبعض النظريات المفسرة، والأسس النفسية والاجتماعية للقيادة و من ثم تم التطرق إلى القائد وصفاته وحقوقه وواجباته ومراحل اكتشاف القائد، وأهمية التدريب للقيادة، ثم المحور الثاني: و حتى نصل إلى قائد فعال فلابد من التطرق إلى المهارات التي ينبغي أن يتصف بها القائد لذلك تم تناول المهارات القيادية وأولها: مهارة التواصل والتي تعد من المهارات الأساسية التي يستخدمها القائد بشكل أساسي ليتواصل مع الآخرين، ومهارة ادارة الوقت وتكمن أهميتها بأنها المقياس التي يتم من خلاله التعرف على القائد المفعال وغيره من الناس، ثم تطرقنا لمهارة حل المشكلات وهي المهارة التي من خلالها يستطيع القائد أن يعالج المشكلات التي تواجهه في الميدان بطرق صحيحة، ومن ثم التوصل لاتخاذ قرار صحيح من خلال مهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل الجماعي، حيث شملت كل مهارة التعريف بها وخصائصها والعوامل المؤثرة بها، وعوامل نجاحها، والعوامل المعرقلة لها، وخطوات كل مهارة من المهارات التي تناولها الباحث السابقة الذكر.

و ثم تم تناول المحور الثالث وهو مرحلة الثانوية والتي تعد أهم المراحل لما لها من أثر في تشكيل الشباب وللدور الهام الذي تلعبه في تكوين الشخص الصالح وإعداده ليقود دف السفينة، و حتى نتعرف على طبيعة المرحلة التي نتعامل معها وطبيعتها وأهم الخصائص التي تتميز بها هذه المرحلة حتى نستطيع التوصل إلى معرفة طبيعة المرحلة التي نتعامل معها وكيفية وضع برامج تدريبية تناسبها.

الفصل الثالث

دراسات سابقة

- أولاً: الدراسات التي تناولت البرامج التدريبية للمهارات القيادية.
- ثانياً: الدراسات التي تناولت المهارات القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات.
- ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات.

الفصل الثالث

دراسات سابقة

بعد الإطلاع على الأدب التربوي والتراث العلمي وعلى مخزون علم النفس في هذا المجال، قام الباحث بتجميع أكبر عدد من البحوث و الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، وقام الباحث بإنتقاء بعض البحوث و الدراسات السابقة في جميع المجالات التي تخدم وتقوي الدراسة الحالية، ذات الصلة بموضوع المهارات القيادية، سوف يعرض الباحث أهم البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مهارات القيادة ذات العلاقة بالدراسة الحالية. هذا وقد تم تصنيف البحوث والدراسات السابقة إلى مجموعتين على النحو التالي:

المجموعة الأولى: وتختص بالدراسات التي تناولت البرامج التدريبية للمهارات القيادية.

المجموعة الثانية: وتختص بالدراسات التي تناولت المهارات القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

☒ أولاً : الدراسات التي تناولت البرامج التدريبية للمهارات القيادية

١. دراسة (زيد، 2012):

بعنوان " برنامج قائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارة التواصل الشفوي لطلاب الثانوية العامة بمادة اللغة العربية" .

هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات التواصل اللغوي الشفوي اللازمة لطلاب الصف الأول الثانوي ، كما هدفت إلى تصميم برنامج قائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارات التواصل الشفوي اللازم لطلاب الأول الثانوي ، كما هدفت التعرف على فاعلية البرنامج القائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارات التواصل الشفوي لدى طلب الصف الأول الثانوي ، تكونت عينة الدراسة من طلاب الصف الأول الثانوي بمحافظة دمياط ، واستخدم

الباحث قائمة مهارات التواصل اللغوي الشفوي اللازمة لطلاب الأول الثانوي من إعداد الباحث ومقياس مهارات التواصل الشفوي لطلاب الأول الثانوي وبرنامج القائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارات التواصل الشفوي من إعداد الباحث ، وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية: أن توجد فروق بين متوسطي درجات عينه الدراسة على اختبار المواقف في التطبيقين القبلي والبعدي لصالح البعدي.

٢. دراسة (القواسمة، 2012):

بعنوان: " فاعلية برنامج تدريبي في التدخل المبكر لتنمية مهارات التواصل والانتباه لدى عينة من الاطفال ذوي اضطراب التوحد في الاردن".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر برنامج تدريبي في التدخل المبكر في تنمية مهارات التواصل والانتباه لدى عينة من الاطفال ذوي التوحد في الاردن، و تكونت عينة الدراسة من (20) طفلا وطفلة من المصابين باضطراب التوحد ، واستخدمت الباحثة الادوات التالية: مقياس مهارات التواصل والانتباه للأطفال التوحد، وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الرتب لدرجات اطفال التوحد في المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي والمتابعة على مقياس مهارات الانتباه وجاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط الرتب لدرجات اطفال التوحد في المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي والمتابعة على مقياس مهارات التواصل وجاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية.

٣. دراسة (إبراهيم، 2011):

بعنوان: "برنامج تدريبي للممارسة العامة للخدمة الإجتماعية لتنمية المهارات القيادية".
هدفت الدراسة إلى تحديد برنامج تدريبي للممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية المهارات القيادية ، وتكونت عينة الدراسة من (30) طالب، واستخدم الباحث الأدوات

التالية : مقياس مهارات القيادة لدى ممثلي الجماعات المنتخبة ،وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : وجود فروق بين متوسط درجات الطلاب في المجموعة التجريبية ومتوسط درجات الطلاب في المجموعة الضابطة على مقياس مهارات القيادة لصالح المجموعة التجريبية ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق في القياسين البعدي والتتبعي للمجموعة التجريبية على مستوى أبعاد مقياس مهارات القيادة في القياس البعدي والتتبعي مما يدل على استمرارية فاعلية برنامج التدخل المهني ، كما توصلت الدراسة انه توجد فروق بين المجموعة التجريبية على مقياس القيادة في المقياس البعدي والتتبعي للبرنامج، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسط درجات المجموعة التجريبية مقارنة بأفراد المجموعة الضابطة على أبعاد مهارات القيادة في القياس البعدي وأن هناك فروقا بين المجموعتين في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية .

٤ . دراسة (المناعي، 2010):

بعنوان: " دراسة أثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة والقدرة الإبداعية لدى الطلاب المتفوقين بمملكة البحرين".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة والقدرة الإبداعية لدى الطلاب المتفوقين بمملكة البحرين، وذلك بعد اجتياز برنامج تدريبي في المهارات القيادية التابع لبرنامج سمو ولي العهد لرعاية الطلاب المتفوقين ، كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف على الفرق بين الجنسين في المهارات القيادية والقدرة الإبداعية، وذلك من خلال التعرف على دلالة الفروق في المهارات القيادية والقدرة الإبداعية بين المجموعتين، والضابطة والتدريبية، وتكونت عينه الدراسة من (31) طالب وطالبة من الطلاب المتفوقين بمملكة البحرين بالصف الثالث الثانوي وتوصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: أنه توجد فروق دالة إحصائيا في المهارات القيادية بين المجموعتين وذلك لصالح مجموعة المتدربين مما يدل على ان المهارات القيادية لدى مجموعة المتدربين

أعلى من المهارات القيادية لدى المجموعة الضابطة ، كما توصلت الدراسة أيضاً انه توجد فروق دالة إحصائية في القدرة الإبداعية بين المجموعتين وذلك لصالح مجموعة المتدربين مما يدل على أن القدرة الإبداعية لدى المجموعة المتدربين أعلى من القدرة الإبداعية لدى المجموعة الضابطة ، كما توصلت الدراسة أيضاً أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في كل من المهارات القيادية والقدرة الإبداعية بين الجنسين.

٥. دراسة (الغراز، 2009):

بعنوان " فعالية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارة الوقت لدي طلاب الجامعة" هدفت الدراسة إلي إعداد برنامج في إدارة الوقت والتحقق من مدى فعاليته في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة، كما هدفت أيضاً إلي التأكد من استمرار فاعلية البرنامج بعد انقضاء مدة زمنية مناسبة بعد تطبيق البرنامج ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠ طالب وطالبة) ، واستخدم الباحث الأدوات التالية مقياس الإدارة الوقت من إعداد الباحث وبرنامج إدارة الوقت وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية: توجد فروق بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية في القياس القبلي والبعدي على أبعاد مقياس إدارة الوقت ، كما توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية في القياس البعدي والتتبعي على أبعاد إدارة الوقت، توجد فروق بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية ودرجات طلاب المجموعة الضابطة في القياس البعدي لأبعاد إدارة الوقت، كما يوجد تأثير للبرنامج على إدارة الوقت ككل يعزى إلي فاعلية برنامج إدارة الوقت

٦. دراسة (الطراونة، 2006):

بعنوان: " أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى الطلبة القياديين في الجامعة الاردنية ".

هدفت الدراسة إلى تقصى أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى الطلبة القياديين في الجامعة الاردنية، وتكونت عينه الدراسة من (مجموعتين تجريبية وضابطة) وقد استخدم الباحث الادوات التالية: بناء برنامج تدريبي لتلك المهارات واستخدم مقياساً لمهارات اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى الطلبة القياديين في الجامعة الاردنية ، كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس ووجود تأثير لمتغير التخصص الاكاديمي لصالح العلمي وعدم وجود تأثير للتفاعلات بين متغيرات الدراسة.

٧. دراسة (طعمة، 2006):

بعنوان: " برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار في السلوك القيادي لدى طالبات الصف الثاني الثانوي في مدينة دمشق".

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار في السلوك القيادي لدى طالبات الصف الثاني الثانوي في مدينة دمشق، وتكونت عينه الدراسة من (112) طالبة من الطالبات المتفوقات ثم تقسيمهما الى مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية، واستخدمت الباحثة في الادوات التالية: مقياس السلوك القيادي لقياس اثر البرنامج التدريبي على السلوك القيادي ، وتوصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: اثر البرنامج التدريبي في مستوى السلوك القيادي لدى الطالبات المتفوقات تحصيلياً والطالبات متوسطات التحصيل ، كما توصلت الدراسة ايضا الي وجود فروق احصائية في مستوى السلوك القيادي لدى الطالبات تعزى للتفوق الدراسي.

٨. دراسة (القاضي، 2005):

بعنوان " فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الاجتماعية للشباب الجامعي".

هدفت الدراسة الى اختبار فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الاجتماعية للشباب الجامعي ، كما هدفت الي اختبار فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة الاتصال لدى الشباب

الجامعي واختبار فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة القيادة لدى الشباب الجامعي واختبار فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة المشاركة الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: صحة اختبار فاعلية البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الاجتماعية للشباب الجامعي وكذلك من خلال صحة اختبار فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الاتصال ومهارة القيادة ومهارة المشاركة الاجتماعية لدى الشباب الجامعي .

٩. دراسة (الدعي، 2004):

بعنوان: "مدى فاعلية برنامج كارنز وشوفن في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت".

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية برنامج كارنز وشوفن في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وقد حدد الدعي المهارات القيادية التالية: (المهارات الاساسية للقيادة، مهارات الاتصال الكتابية، مهارات الاتصال الخطابية، مهارات تكوين الشخصية، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التحفيز، مهارات حل المشكلات، ومهارات التخطيط)، وقد تكونت عينة الدراسة من (96) طالباً من طلبة المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وقد توصلت الدراسة الي أهم النتائج التالية: فاعلية البرنامج التدريبي في زيادة كفاءة المهارات القيادية لدى أفراد المجموعة التجريبية، وكذلك زيادة كفاءة نمط القيادة الديمقراطية.

١٠. دراسة (رزق الله، 2002):

بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار لدي عينه من طلبة الصف الاول الثانوي دراسة ميدانية شبة تجريبية في مدارس مدينة دمشق".

هدفت الدراسة عن الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار لدي عينه من طلبة الصف الاول الثانوي، وتكونت عينه الدراسة من (١٧٨) طالب من الصف

الاول الثانوي ، واستخدم الباحث الادوات التالية ، مقياس مهارات اتخاذ القرار والبرنامج التدريبي، وقد توصلت الدراسة الي وجود فروق في مستوي اتخاذ القرار بين طلبة في المجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح المجموعه التجريبية ويعزي ذلك لاثر البرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة الي عدم وجود فروق في مهارات اتخاذ القرار تعزي للجنس

ثانياً : الدراسات التي تناولت المهارات القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات

١. دراسة (برهوم، 2013)

بعنوان: " اثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الابداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الاساسي".

هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الابداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الاساسي، وتكونت عينة الدراسة من (71) طالباً من طلبة الصف العاشر بمدرسة بئر السبع الثانوية "ب" للبنين بمحافظة رفح، وقد توصلت الدراسة الي أهم النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية ومتوسط درجات طلبة المجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التفكير الابداعي لصالح طلبة المجموعة التجريبية، كما توصلت الدراسة الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية ومتوسط درجات طلبة المجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار مهارات اتخاذ القرار لصالح المجموعة التجريبية.

٢. دراسة(السلامة والطراونة :2012):

بعنوان " مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الملك عبد العزيز الثاني بالتميز".

هدفت الدراسة إلى تقصي مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز ،وتكونت عينة الدراسة(151) طالب وطالبة من طلبة الملك عبد الله الثانية

واستخدم الباحث الأدوات الثانية : مقياس مهارات لاتخاذ القرار ،وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : أن مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة فوق الوسط في معظمها وبمستوى عالي لمهارة اختيار البديل الأفضل ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمتغير الصف لصالح الصف العاشر والتفاعل الثنائي .

٣.دراسة (رضوان، 2012):

بعنوان: " أثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير في تنمية المفاهيم العلمية ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات الصف الثامن الاساسي بغزة" .

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير في تنمية المفاهيم العلمية ومهارات اتخاذ القرار في مادة العلوم لدى طالبات الصف الثامن الاساسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، وتكونت عينه الدراسة من (80) طالبة من طالبات الصف الثامن الاساسي ، وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: وجود فروق دالة احصائياً في مقياس مهارات اتخاذ القرار لصالح المجموعة التجريبية.

٤.دراسة (السلمي، 2012) :

بعنوان: " ادارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية في الانظمة التعليمية المختلفة من وجهة نظرهم " .

هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة ادارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية في الانظمة التعليمية المختلفة بالعاصمة المقدسة ، وتكونت عينة الدراسة من (239) طالباً من طلاب المرحلة الثانوية بواقع ثلاثة وثمانين طالبا من التعليم الثانوي العام وتسعة وسبعون طالباً من نظام المقررات وسبعة وسبعون من نظام التعليم الالكتروني ، وقد استخدم الباحث الادوات التالية: استبانة مهارات ادارة الوقت ، توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: ان ادارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة في الانظمة التعليمية الثلاثة

كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة انه يوجد فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة في الانظمة التعليمية الثلاثة تعزى لمتغير نظام التعليم وذلك لصالح نظام المقررات في مقابل نظام التعليم العام، كما توصلت الدراسة ايضا عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افراد العينة تعزى لمتغير التخصص (علمي - شرعي - الصف الاول الثانوي) مما يشير الي تجانس الطلاب في مهارة ادارة الوقت.

٦. دراسة (قاسم ، 2011):

بعنوان: " ممارسة برنامج في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الطلاب".

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير ممارسة برنامج تدخل مهني للخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الطلاب ، واستخدم الباحث الادوات وهي مقياس مهارة العمل الجماعي و البرنامج التدخل المهني، و تكونت عينة الدراسة من (25) طالب من طلاب شعبة الخدمة الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية: أنه يوجد تأثير لبرنامج التدخل المهني في الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة المناقشة الجماعية لدى الطلاب حيث كانت نسبة الاستجابة بنعم قبل التدخل المهني في القياس القبلي ٣٥% ثم تغيرت هذه النسبة بعد التدخل المهني واصبحت ٨٢% ، كما توصلت الدراسة الى تأثير مدى برنامج التدخل المهني في الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة المسؤولية الجماعية لدى الطلاب حيث كانت نسبة الاستجابة بنعم قبل التدخل المهني في القياس القبلي ٣٤% ثم تغيرت هذه النسبة بعد التدخل المهني واصبحت ٧٩%، كما توصلت النتائج أنه يوجد تأثير لبرنامج التدخل المهني في الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة اتخاذ القرارات الجماعية لدى الطلاب حيث كانت نسبة الاستجابة بنعم قبل التدخل المهني في القياس القبلي ٣٤% ثم تغيرت هذه النسبة بعد التدخل المهني واصبحت ٨٤%.

٧. دراسة (الغافري، 2011):

بعنوان: فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري".

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت لطلاب وطالبات السنة الاولى بكلية العلوم التطبيقية بعبري بسلطنة عمان، كما هدفت الدراسة الي معرفة أثر البرنامج الارشادي على التحصيل الدراسي ، وتكونت عينه الدراسة من (٣٢) طالبا وطالبة من تخصصات الاتصالات والتصميم وادارة الاعمال وتقنية المعلومات ، وقد استخدمت الباحثة الادوات التالية: المقابلة الشخصية وتحليل المحتوى والوثائق ومقياس تنظيم الوقت وبرنامج ارشادي جمعي وقد توصلت النتائج الى وجود فروق دالة احصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة في القياس البعدي لمجالات مقياس تنظيم الوقت والمرتبط بأهداف التنظيم سلوكيات شخصية ، سلوكيات الاخرين امكانات متاحة واختبار التحصيل الدراسي لصالح المجموعة التجريبية ، كما توصلت الدراسة ان توجد فروق دالة احصائية بين القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي في المجموعة التجريبية في مجالات مقياس تنظيم الوقت واختبار التحصيل الدراسي ، كما توصلت الدراسة ان توجد فروق دالة احصائيا بين القياس البعدي للمجموعة التجريبية وقياس المتابعة فيما عدا المحور الثالث سلوكيات الاخرين والمحور الرابع امكانيات متاحة واجمالي مقياس تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي

٨. دراسة (الفريحات وآخرون ، 2010):

بعنوان: "درجة فاعلية ادارة الوقت لدى طالبات كلية عجلون الجامعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي".

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة فاعلية ادارة الوقت لدى طالبات كلية عجلون الجامعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء متغير مستوى الطلبة وقد تكونت عينة

الدراسة من (460) طالبة وقد استخدم الباحث الادوات التالية: استبانة لادارة الوقت وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: ان درجة فاعلية ادارة الوقت لدى عينة الدراسة كانت متوسطة على جميع محاور الدراسة ، كما توصلت الدرسة الى وجود ارتباط بين مجال الاتجاه نحو الوقت والتحصيل أما باقي المجالات فلم يكن هناك ارتباط كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمرحلة بكالوريوس والدبلوم لصالح الدبلوم في مجال التخطيط قصير الامد أما باقي المجالات فلا يوجد دلالة احصائية.

٩. دراسة (الروسان، 2010):

بعنوان: " فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن".

هدفت الدراسة الي الكشف عن درجة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة من مديرتي تربية لواء دير علا وتربية لواء الشونة الجنوبية ، وقد توصلت الدرسة الي اهم النتائج التالية: عن درجة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن من جهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ، كما توصلت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الي اثر الجنس في جميع المجالات وفي الاداة ككل .

١٠. دراسة (الصافي و الجبر، 2010):

بعنوان: " مدى اختلاف سمة القيادة باختلاف مستوى التفكير الإبداعي لدى طلاب

الصف السابع الأساسي في مدينة إربد".

هدفت الدراسة الي استقصاء سمة القيادة باختلاف مستوى التفكير الابداعي لدى طلاب الصف السابع الأساسي ،وتكونت عينة الدراسة من (334) طالبا وطالبة ، واستخدم الباحث الادوات التالية: اختبار تورانس للتفكير الابداعي بصورته اللفظية ومقياس سمة القيادة ، وتوصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط أداء طلاب المستوى المرتفع في التفكير الإبداعي

وبين أداء الطلاب ذات المستوى المنخفض في التفكير الإبداعي وقد كانت هذه الفروق لصالح الطلاب ذوي المستوى المرتفع، كما توصلت الدراسة الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط أداء الإناث ومتوسط أداء الذكور على مقياس سمة القيادة وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور .

١١ . دراسة (أبو جاموس، 2009):

بعنوان: " الاضطرابات الانفعالية ومهارات حل المشكلات لدى المراهقين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاضطرابات الانفعالية بأبعادها الأربعة وهي الاكتئاب والقلق والخوف والخجل ومهارات حل المشكلات لدى المراهقين في محافظة رفح، وتكونت عينة الدراسة من (1075) من طلبة الصف الحادي عشر في مدارس رفح الثانوية الحكومية، وقد استخدم الباحث الادوات التالية: استبانة الاضطرابات الانفعالية واستبانة مهارات حل المشكلات، وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية : أن اضطراب الخجل هو أكثر اضطرابات الدراسة وزنا لدى طلبة الصف الحادي عشر، كما توصلت الدراسة الي وجود فروق دالة احصائيا في مهارات حل المشكلات تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) كانت لصالح الذكور في البعد الانفعالي وكانت الفروق دالة إحصائيا لصالح الإناث في البعد السلوكي والبعد المعرفي لدى طلبة الصف الحادي عشر،، كما توصلت الدراسة أيضا إلي وجود علاقة ارتباطيه بين الاضطرابات الانفعالية ومهارات حل المشكلات لدى طلبة الصف الحادي عشر، فكلما زادت الاضطرابات قلت مهارات حل المشكلات.

١٢ . دراسة (علوان، 2009) :

بعنوان: " تجهيز المعلومات وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية".

هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين تجهيز المعلومات والقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية ، كما هدفت الدراسة التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطي درجات تجهيز المعلومات والقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية والتي تعزى الى عدة متغيرات اهمها: الجنس، المستوى الدراسي، المستوى التحصيلي، مكان السكن، المستوى الاقتصادي، المستوى الاجتماعي، و تكونت العينة من (270) طالباً وطالبة، من مدرسة الصلاح الخيرية دير البلح ، وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: وجود فروق جوهرية في مجالات مقياس تجهيز المعلومات تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي وجود فروق في المجالين العقلي والاجتماعي والدرجة الكلية تبعاً لمقياس القدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي عدم وجود فروق جوهرية في مجالات مقياس تجهيز المعلومات والقدرة على حل المشكلات تبعاً لمتغير مكان السكن.

١٣. دراسة (الأشقر، 2008):

بعنوان: " مدى تحقيق مهارة الاتصال لدى طلبة الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلي معرفة مدى تحقيق مهارة الاتصال لديهم مما سيقود تسلط الأضواء على الجوانب التي تعزز هذه المهارة لدى الطلبة ، وتكونت عينة الدراسة من (532) طالب وطالبة من طلبة الجامعات الأردنية، واستخدمت الباحثة الأدوات التالية استنابة مدى تحقيق مهارة الاتصال، وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية : عدم وجود فروق بين طلبة الجامعات تعزى لأثر المستوى الجامعي في تحقيق مهارة الاتصال، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي وجود فروق بين طلبة الجامعات تعزى للجنس لصالح الذكور في تحقيق مهارة الاتصال، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي عدم وجود فروق بين طلبة الجامعات تعزى لأثر الجامعة في تحقيق مهارة الاتصال.

١٤ . دراسة (عالية، 2008) :

بعنوان: " عادات تنظيم الوقت الدراسي لدى طلبة الصف الحادي عشر وعلاقته بجنسهم وتخصصهم الأكاديمي في محافظة مادبا".

هدفت الدراسة التعرف إلى عادات تنظيم الوقت الدراسي لطلبة الصف الحادي عشر في محافظة مادبا بالأردن وعلاقتها بجنسهم وتخصصهم الأكاديمي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) طالباً وطالبة من الفرع الأدبي و من الفرع العلمي من ست مدارس ، واستخدم الباحث الادوات التالية: استبانة مكونة من عشرين فقرة محددة الإجابة ، وتوصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: أن من أهم عادات تنظيم الوقت الدراسي كما عبر عنها أفراد العينة هي: المواظبة على حضور الحصص الدراسية ومراجعة المادة الدراسية كاملة ليلة الامتحان، ومضاعفة عدد الساعات الدراسية عند الاعلان عن الامتحان.. وأني العادات الدراسية ممارسة هي: كتابة البحوث والواجبات المطلوبة قبل ليلة واحدة من موعد تسليمها، ومراجعة معلم المادة خلال وقت فراغه كلما برزت صعوبة ما، والالتزام بالبرنامج الزمني الذي يضعه الطالب لدراسته، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى للتخصص الاكاديمي (علمي - أدبي) في حين يوجد فروق دالة احصائياً بين متوسط عادات تنظيم الوقت الدراسي لدى طلاب الصف الحادي عشر ومتوسط عادات تنظيم الوقت الدراسي لدى الطالبات كما توصلت ايضا الي عدم وجود تفاعل بين متوسطات عادات تنظيم الوقت الدراسي لدى طلبة الصف الحادي عشر تعزى لجنس الطلبة وتخصصاتهم الاكاديمية.

١٥ . دراسة كيرون شارب (Curran Sharpe 2008) :

بعنوان: " اهمية العمل التخصصي والاجتماعي السليم الذي يقوم به الطلاب في مدارسهم من برامج وانشطة واتجاهاتهم تجاه العمل الجماعي".

هدفت الدراسة الي معرفة اهمية العمل التخصصي والاجتماعي السليم الذي يقوم به الطلاب في مدارسهم من برامج وانشطة واتجاهاتهم تجاه العمل الجماعي، كما هدفت الي عمل دراسة

مسحية على الطلاب حول ما يتلقوا الطلاب من مهارات وخبرات جماعية وبرامج عمل اجتماعي وما يتلقوا من اهتمامات صحية ونفسية واجتماعية، وقد توصلت الدراسة الي أهم النتائج التالية : ان هناك خبرات ومهارات لدى الطلاب الذي يشاركون في برامج عمل وانشطة اجتماعية بالمدارس وان هذه الخبرات والمهارات تزداد. كما زادت مشاركة الطلاب في كثير من البرامج.

١٦. دراسة بولرد كزريان (2008 Pollard Katherine) :

هدفت الدراسة إلى التقييم المستمر للطلاب عن طريق المتخصصين في مجال الصحة والخدمة الاجتماعية لمهارات العمل الجماعي، وتكونت عينه الدراسة (414) من المتخصصين في الجانب الاجتماعي والصحي وعدد (٢٥٧) من الطلاب الدارسين في المرحلة الثانوية زادت لديهم مهارات العمل الجماعي من خلال مشاركتهم في البرامج والانشطة ، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن الطلاب الذين كانت تتاح لهم برامج وانشطة ومشروعات لتعليمهم مهارات العمل الجماعي اصبح لديهم كمية كبيرة من الثقة بالنفس واصبح لديهم مهارات اجتماعية متعددة واصبح لديهم اتجاهات ايجابية واصبح لديهم خبرات جديدة واتجاه إيجابي تجاه العمل الجماعي.

١٧. دراسة:(السواط، 2008) :

بعنوان: " فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الاول الثانوي بمحافظة الطائف ".
هدفت الدراسة الى اختبار فاعلية برنامج ارشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الاول الثانوي بمحافظة الطائف ، وتكونت عينة الدراسة م من (28) فرداً من طلاب الصف الاول الثانوي بمحافظة الطائف ، واستخدم الباحث الادوات التالية: مقياس وبرنامج ارشادي، وقد وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : وجود فروق دالة احصائياً بين درجات افراد المجموعة التجريبية والضابطة

على مقياس مستوى النضج المهني لصالح افراد المجموعة التجريبية، وتوجد فروق دالة إحصائياً بيد درجات افراد المجموعة التجريبية والضابطة على مقياس مهارة اتخاذ القرار المهني في المقياس البعدي لصالح افراد المجموعة التجريبية، كما توصلت الدراسة الي أن لا توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس مهارة اتخاذ القرار المهني في القياسين البعدي والتتبعي.

١٨ . دراسة سامبوروسكي (Smborowski,2006):

بعنوان "القيادة وعلاقتها بتقدير الذات لدى طلاب المدارس الثانوية في ولاية ماسوشتس" هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة علي تقدير الذات في مرحلة المراهقة، وتكونت عينه الدراسة من (572) طالب من طلاب المدرس العامة، واستخدم الباحث الأدوات التالية مقياس لتقدير الذات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن تدني تقدير الذات ينتشر في مرحلة المراهقة ويمكن تنمية تقدير الذات من خلال ممارسة الانشطة القيادية، كما توصلت الدراسة أيضاً أنه يختلف الذكور والاناث في تقدير الذات وممارسة القيادة.

١٩ . دراسة: (عربيات، 2005):

بعنوان: "فعالية برنامج ارشادي يستند الي استراتيجيه حل المشكلات في تخفيف الضغوط النفسية لدى طلاب المرحلة الثانوية".

هدفت الدراسة للتعرف على فعالية برنامج ارشادي يستند الي استراتيجيه حل المشكلات في تخفيف الضغوط النفسية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، وتكونت عينة الدراسة من (415) طالبا من شعب الصف الاول الثانوية ،و توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الضغوط النفسية في جميع المدارس .

٢٠. دراسة (القرعان، 2003):

بعنوان: "الكشف عن اثر البرنامج التعليمي والجنس والتخصص في تحسين مستوي اتخاذ

القرار لدي طلبة الصف الاول الثانوي".

هدفت الدراسة الي الكشف عن اثر البرنامج التعليمي والجنس والتخصص في تحسين مستوي اتخاذ القرار لدي طلبة الصف الاول الثانوي". ، وتكونت عينه الدراسة من (18) طالب من الصف الاول الثانوي ، واستخدم الباحث الادوات التالية ، مقياس مهارات اتخاذ القرار والبرنامج التعليمي ،وتوصلت الدراسة الي وجود فروق بين المجموعه التجريبية والضابطة فيما يتعلق بمستوي اتخاذ القرار يعزي للبرنامج التعليمي لصالح المجموعه التجريبية، كما توصلت الدراسة الي وجود اثر دال في مستوي اتخاذ القرار بين طلبة الفرع الادبي والعلمي لصالح طلبة العلمي، كما توصلت إلى وجود أثر دال في مستوي اتخاذ القرار بين الطلبة تعزي للجنس.

٢١. دراسة (مبارك، 2002):

بعنوان " برنامج تدريبي في الارشاد والتوجيه الجمعي المهني على النضج المهني واتخاذ

القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في مدارس مديرية الخليل".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر برنامج تدريبي في الارشاد والتوجيه الجمعي المهني على النضج المهني واتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في مدارس مديرية الخليل كما هدفت إلى دراسة أثر عدة متغيرات (الجنس، موقع السكن، مستوى الاسرة المادي، مستوى تحصيل الطالب، مستوى الوالدين العلمي، مهنة الاب والام)، وتفاعل كل منهما مع البرنامج، وتكونت عينه الدراسة من (263) طالباً وطالبة، واستخدم الباحث الادوات التالية: مقياس حل المشكلات واتخاذ القرار ومقياس النضج المهني، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائياً للبرنامج على مقياس حل المشكلات واتخاذ القرار وفاعلية البرنامج التدريبي المستخدم في تحسين مستوى النضج المهني لدى المجموعه التجريبية ، كما توصلت الدرسة الي عدم

وجود فرق ذات دلالة احصائيا لمتغيرات الجنس والسكن والمستوى العلمي للام على مستوى النضج المهني.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للبحوث و الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة والتي قسمها الباحث إلى مجموعتين وهما:

المجموعة الأولى: وتختص بالدراسات التي تناولت موضوع البرامج التدريبية للمهارات القيادية. المجموعة الثانية: وتختص بالدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

و في ضوء ما سبق عرضه سنقدم تعقيباً على هذه الدراسات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع البرامج التدريبية للمهارات القيادية:

بعد استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع البرامج التدريبية للمهارات القيادية فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

أولاً: من حيث الموضوع:

لقد اختلفت الدراسات في تناول موضوع البرامج التدريبية للمهارات القيادية، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع البرامج التدريبية للمهارات القيادية في مجالات ضيقة فالغالبية من الباحثين درس البرامج التدريبية للمهارات القيادية وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة (زيد، 2012) برنامج قائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارة التواصل الشفوي ، بينما تناولت دراسة (القواسمة، 2012) فاعلية برنامج تدريبي في التدخل المبكر لتنمية مهارات التواصل والانتباه لدى عينة من الاطفال ذوي اضطراب التوحد، بينما دراسة (ابراهيم ، 2011) برنامج تدريبي للممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لتنمية المهارات القيادية، بينما دراسة دراسة (المناعي، 2010) أثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة والقدرة الإبداعية ، بينما تناولت دراسة (الغراز، 2009)

فعالية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارة الوقت، بينما دراسة (طعمة، 2006) برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار في السلوك القيادي ، بينما دراسة دراسة (الطراونة، 2006) اثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى الطلبة القيايين ، بينما تناولت دراسة (القاضي، 2005) فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الاجتماعية للشباب الجامعي، بينما دراسة (الدعي، 2004) مدى فاعلية برنامج كارنز وشوفن في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، بينما دراسة (رزق الله 2002) برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار، إن جميع الباحثين في تلك الدراسات تناولوا الموضوع على أنها مشكلة تحتاج إلى تدخل وتنمية ومن ثم لا بد أن تضع لها برامج تدريبية لتنميتها

- **من حيث الاتفاق:** اتفقت دراسة (الدعي، 2004) بتناول بعض المهارات مع هذه الدراسة وهي مدى فاعلية برنامج كارنز وشوفن في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية (مهارات الاتصال الكتابية مهارات الاتصال الخطابية مهارات تكوين الشخصية ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات ومهارات التخطيط والتحفيز) والتي من شأنها أن تساعد المهتمين في هذا المجال للمساعدة في تنمية تلك المهارات.
- **من حيث التميز:** تميزت الدراسة الحالية بتناول بعض المهارات القيادية التي لم يتناولها أحد من قبل وهي: (مهارة التواصل ومهارة إدارة الوقت ومهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل الجماعي)

ثانياً: من حيث الأهداف:

تعددت الأهداف بتعدد المواضيع التي تناولتها البرامج والدراسات فكانت تهدف في مجملها إلى الكشف عن الفروق بين المجموعات وكذلك هدفت إلى التعرف فعالية البرنامج في تنمية المهارات القيادية مثل دراسة (المناعي،2010) ، و دراسة (الطراونة، 2006) ، و دراسة (رزق الله 2002)، و دراسة (طعمة، 2006) .

ثالثاً: من حيث العينات:

لقد أجريت معظم الدراسات السابقة في البيئة العربية (مصر، الاردن، البحرين، الكويت، دمشق)، ولقد اختلفت الدراسات في تناول العينة التي تقوم عليها الدراسة وقد تناولت بعض الدراسات والبحوث فئات مختلفة كالطلاب مرحلة ثانوية، والابتدائية والجامعية

من حيث الاتفاق: اتفقت دراسة كلاً من دراسة (زيد، 2012)، ودراسة (ابراهيم، 2011) ودراسة (المناعي، 2010)، و دراسة (طعمة، 2006)، ودراسة (الدعي، 2004) و دراسة (رزق الله 2002) مع هذه الدراسة في اختيار طبيعة العينة وهي طلاب المرحلة الثانوية

- **من حيث الاختلاف:** اختلفت الدراسات التالية من هذه الدراسة من حيث العينة فتناولت دراسة (الغراز ، 2009) ، و دراسة (الطراونة، 2006)، ودراسة (القاضي، 2005) المرحلة الجامعية بينما دراسة (القواسمة، 2012) ، فتناولت الاطفال.

رابعاً: من حيث النتائج:

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت البرامج التدريبية للمهارت القيادية فقد كانت - من حيث الاتفاق: واتفقت هذه الدراسات على وجود فروق بين التطبيق القبلي والبعدي لصالح البعدي ووجود أثر واضح للبرنامج في تنمية المهارت القيادية مثل دراسة (ابراهيم ، 2011) ، ودراسة (المناعي، 2010) .

- أظهرت معظمها تأثير في تنمية المهارت القيادية زيادةً وانخفاضاً مثل دراسة ، دراسة و دراسة (الطراونة، 2006)، و دراسة (رزق الله 2002).

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع المهارت القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات:

بعد استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع المهارت القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

لقد اختلفت الدراسات في تناول موضوع مهارات القيادة، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع مهارات القيادة في مجالات ضيقة فالغالبية من الباحثين درس مهارات القيادة وعلاقته

ببعض المتغيرات مثل دراسة (برهوم، 2013) اثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الابداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا، بينما تناولت دراسة (السلامة والطراونة 2012) مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الملك عبد العزيز الثاني بالتميز، بينما تناولت دراسة (رضوان، 2012) أثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير في تنمية المفاهيم العلمية ومهارات اتخاذ القرار، بينما تناولت دراسة (السلمي، 2012) ادارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية في الانظمة التعليمية المختلفة من وجهة نظرهم، بينما تناولت دراسة (قاسم ، 2011) ممارسة برنامج في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الطلاب، بينما تناولت دراسة دراسة (الغافري، 2011) فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل ، بينما تناولت دراسة (الفريحات واخرون ، 2010) درجة فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ، بينما تناولت دراسة (الروسان، 2010) فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن ، بينما تناولت دراسة (أبو جاموس،2009) الاضطرابات الانفعالية ومهارات حل المشكلات لدى المراهقين، بينما تناولت دراسة (علوان،2009) تجهيز المعلومات وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات ، بينما دراسة (الأشقر، 2008) مدى تحقيق مهارة الاتصال لدى طلبة الجامعات الأردنية، بينما تناولت دراسة (عالية، 2008) عادات تنظيم الوقت الدراسي وعلاقته بجنسهم وتخصصهم الأكاديمي في محافظة مأدبا، بينما تناولت دراسة (كيرون شارب Curran Sharpe 2008) أهمية العمل التخصصي والاجتماعي السليم الذي يقوم به الطلاب في مدارسهم من برامج وأنشطة واتجاهاتهم تجاه العمل الجماعي، بينما تناولت دراسة (السواط، 2008) بعنوان: " فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني، بينما تناولت دراسة (عربيات،2005) فاعلية برنامج ارشادي يستند الي استراتيجية حل المشكلات في تخفيف الضغوط النفسية ، بينما تناولت دراسة(القرعان،2003) الكشف عن اثر البرنامج التعليمي والجنس والتخصص في تحسين

مستوي اتخاذ القرار بينما تناولت دراسة (مبارك، 2002) برنامج تدريبي في الارشاد والتوجيه الجمعي المهني على النضج المهني واتخاذ القرار المهني.

أولاً: من حيث الموضوع:

- من حيث الاختلاف: لقد اختلفت الدراسات في تناول موضوع المهارات القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات ، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات في مجالات ضيقة فالغالبية من الباحثين درس القيادة وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة (الصافي و الجبر، 2010) مدى اختلاف سمة القيادة باختلاف مستوى التفكير الإبداعي ، بينما تناولت دراسة(سامبوروسكي ، 2006) القيادة وعلاقتها بتقدير الذات.

ثانياً: من حيث الأهداف:

تعددت الأهداف بتعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجملها إلى معرفة وكشف مستوى المهارات القيادية لدى عينة الدراسة في كل دراسة فهناك دراسات هدفت إلي الكشف عن الفروق في المهارات القيادة كدراسة (الصافي و الجبر، 2010)، بالإضافة أن هناك بعض الدراسات تناولت الموضوع و هدفت إلي التعرف على المهارات القيادة وعلاقته ببعض المتغيرات دون الخوض في تقديم الحلول المناسبة لتنمية المهارات مثل دراسة ودراسة (سامبوروسكي ، 2006)، ودراسة (برهوم، 2013) ، ودراسة (السلامة والطراونة 2012) ، ودراسة (الغافري، 2011) ، ودراسة (الروسان، 2010)، بالإضافة أن هناك بعض الدراسات تناولت الموضوع و هدفت إلي التعرف علي مهارات القيادة وعلاقته ببعض المتغيرات دون الخوض في تقديم الحلول المناسبة لتحقيق مهارات القيادة مثل دراسة (السلمي، 2012) ، و دراسة (علوان، 2009) ، ودراسة (الرزقي، 2013) ، بالإضافة أن هناك بعض الدراسات تناولت الموضوع كبرنامج لتحقيق مهارات القيادة كدراسة(عويجان، 2012) ، و دراسة (القواسمة، 2012)، و دراسة (كايور، 2010).

ثالثاً: من حيث العينات:

لقد أجريت معظم الدراسات السابقة في البيئة العربية (مصر، فلسطين، الخليج العربي ، الاردن)، بينما أجري البعض الآخر في بيئات أجنبية، ولقد اختلفت الدراسات في تناول العينة التي تقوم عليها الدراسة

- من حيث الاختلاف: فقد تناولت بعض الدراسات والبحوث مراحل عمرية وفئات مختلفة كالمرحلة الابتدائية و الإعدادية والمتأخرة كدراسة (الصافي و الجبر، 2010)، ودراسة (رضوان، 2012) بينما تناولت بعض الدراسات مرحلة الجامعة مثل دراسة (قاسم، 2011)، ودراسة (الغافري، 2011)، ودراسة (الاشقر، 2008).

- من حيث الاتفاق: اتفقت الدراسات التالية مع هذه الدراسة في اختيار المرحلة الثانوية كدراسة (سامبوروسكي ، 2006)، و دراسة (دراسة برهوم، 2013)، ودراسة (السلامة والطراونة، 2012)، ودراسة (السلمي، 2012)، ودراسة (ابو جاموس، 2009) ودراسة (السواط، 2008)، ودراسة (عربيات، 2005)، ودراسة (القرعان، 2003)، ودراسة (مبارك، 2002).

رابعاً: من حيث النتائج:

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات فقد أظهرت معظمها تأثير موضوع القيادة على عدة متغيرات زيادةً وانخفاضاً مثل دراسة (الإمام و العبادي، 2010) ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات فقد أثبتت بوجود علاقة بين القيادة و المتغيرات مثل دراسة (سامبوروسكي ، 2006) ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القيادة فقد أثبتت أن توجد فروق في القيادة تبعا للمتغيرات مثل دراسة (الصافي و الجبر، 2010)، ودراسة (أبو جاموس، 2009) ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت مهارات القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات فقد أثبتت أن توجد علاقة بين مهارات القيادة و المتغيرات مثل دراسة

(الفريحات واخرون ، 2010) ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت مهارات القيادة فقد أثبتت أن توجد فروق في مهارات القيادة تبعا للمتغيرات مثل دراسة (برهوم، 2013) ، ودراسة (السلامة والطراونة ٢٠١٢) ، ودراسة (الغافري، 2011) ، ودراسة (الروسان، 2010).

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

لقد جاءت استفادة الباحث من الدراسات السابقة على أشكال عدة وهي:

- تكوين فكر أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
- اختيار مناهج الدراسة وهي المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي.
- إعداد قائمة لتحديد المهارات القيادية التي يحتاجها الطلاب الثانوية وعرضها على متخصصين.
- بناء أدوات الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة والبرنامج التدريبي.
- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات.
- تحديد نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تحديد الاجراءات المناسبة للدراسة.

❖ أسئلة وفروض الدراسة

يهدف الباحث إلى الاجابة عن الاسئلة التالية:

١. ما فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ؟
٢. ما مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ؟

ومن ثم التحقق من الفروض التالية:

فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أدوات الدراسة
- الاساليب الاحصائية المستخدمة
- خطوات الدراسة
- الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء الدراسة

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها، ثم يلي ذلك عرضاً لخطوات الدراسة التجريبية والتي تتضمن مراحل القياس القبلي والبعدي ، ثم يلي ذلك تطبيق البرنامج التدريبي ، ثم مرحلة القياس البعدي ، ومن ثم الأساليب الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة ، وخطوات الدراسة، وأخيراً الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء الدراسة. وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات:

❖ أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام منهجين في دراسته هما كما يلي:

المنهج الوصفي التحليلي:

و يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحلها (الأغا، 2002:43).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه تناول موضوع القيادة والمهارات القيادية في إطاره النظري، ولبناء البرنامج التدريب المقترح لتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب ولتعرف على مستوى المهارات لدى الطلبة.

المنهج التجريبي:

ومن ثم استخدم الباحث المنهج التجريبي طبقاً لطبيعة الدراسة، و يرتبط المنهج التجريبي بالقيام بالتجارب العملية والتي تعرف بأنها تدابير محكمة يعدها الباحثون ويربطونها بالظروف المحيطة بظواهر معينة مما يساعد في استخلاص بعض النتائج من العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظواهر (الهادي، 1995: 122).

وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي لأن الدراسة التي يقوم بها الباحث هي دراسة تجريبية متمثلة في تصميم تجريبي نفذ على المجموعة التجريبية باستخدام القياس القبلي والقياس البعدي، حيث قام الباحث ببناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

❖ ثانياً: المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب في الصف الحادي عشر للمرحلة الثانوية في مدارس مديرية شرق خان يونس والبالغ عددهم (1034) طالباً، موزعين على مدارس المحافظة كل على حده، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤ م .

❖ ثالثاً عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من التالي:

١. العينة الاستطلاعية: Pilot Sample

حيث قام الباحث باختيار عينة من طلاب الصف الحادي عشر من مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة خان يونس، واشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (50) طالباً من المدارس الثانوية من خارج عينة الدراسة الأصلية، بغرض تقنين أدوات الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

٢. العينة الحقيقية الفعلية: Actual Sample

تم اختيار العينة الفعلية البالغ عددهم خمسة عشر (15) طالباً من طلاب الصف الحادي عشر بمدرسة القرارة الثانوية ممن حصلوا على متوسط الدرجات على استبانته المهارات القيادية، بعد تطبيق الاستبانة على جميع طلبة الصف الحادي عشر بالمدرسة والبالغ عددهم (210) طالباً، وقد تم توزيع الاستبيانات ، وتم استرجاع الاستبيانات الموزعة واستثناء الاستبيانات غير مستكملة الشروط وأصبح عدد الاستبيانات المعتمدة (177) استبانة، أي نسبة (84%) تقريباً، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

رابعاً : متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة الحالية في الآتي:

- البرنامج التدريبي المقترح (المتغير المستقل)
- المهارات القيادية (المتغير التابع)

خامساً: أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد و تطبيق أداتين: لجمع البيانات ولتنمية المهارات القيادية في دراسته الحالية وهي على النحو التالي :

أولاً الأداة الأولى: استبانة المهارات القيادية : (إعداد الباحث)

▪ خطوات بناء الاستبانة :

أولاً الصورة الأولية:

١. في البداية فقد قام الباحث بالاطلاع على كثير من الدراسات السابقة والبحوث في مجال القيادة والاطلاع على مقاييس المهارات القيادية ، وقد قام الباحث ببناء استبانة استطلاعية والتي تشمل مجموعة من المهارات التي اختارها الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة مثل: (الزهراني، 2000) و (عبد العال، 2005) وأراء العلماء في هذا الموضوع ، بالإضافة إلى الاطار النظري للدراسة، و تم أخذ أراء (استطلاع رأي) بعض المرشدين والمعلمين الأفاضل عن أهم المهارات التي يحتاجها الطلاب في هذه المرحلة، حيث تم عرض مجموعة من المهارات القيادية وطلب منهم اختيار أكثر خمس مهارات يحتاجها طلبة المرحلة الثانوية ملحق رقم ((6)).

ثم قام الباحث ببناء استبانة جديدة اشتملت على خمس مهارات قيادية، ممن حصوا على أعلى درجات وهي مهارة التواصل ، مهارة إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات، مهارة اتخاذ القرار، مهارة العمل الجماعي، حيث بلغت عدد فقرات الاستبانة في الصورة الأولية (73) فقرة موزعة على خمس مهارات رئيسية .

ثانياً الصورة النهائية:

ومن أجل إخراج الاستبانة في صورتها شبه النهائية، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال علم النفس الإرشاد النفسي والصحة النفسية والإحصاء، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (٩) أعضاء محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد تحكيم المحكمين (69) فقرة، وبعد الصدق والثبات بلغت عدد فقرات الاستبانة في الصورة النهائية (59) فقرة موزعة على خمس مهارات رئيسية، انظر ملحق رقم ((3)).

■ وصف الاستبانة:

بعد الاطلاع الواسع على المقاييس والاستبيانات المتعلقة بمجال القيادة ، وتحديد الباحث لأهم جوانب وأبعاد القيادة ، فقد صمم الباحث استبانة جديدة تناولت فيها أهم المهارات المصاحبة والدالة على القيادة وهي خمس محاور على النحو التالي :

١. **المحور الأول مهارة التواصل** : وتتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على مهارة التواصل كـ " أنظر للشخص الذي أتحدث إليه"، و " أحدد هدفي من الاتصال بالآخرين" ، و "أكون بشوش عندما أتحدث مع الآخرين" ، وعدد فقراته (١١) فقرة من (١١ - ١) .

٢. **المحور الثاني مهارة إدارة الوقت**: يتضمن "أنجز مهام في الوقت المناسب لها" ، " أقوم بتحديد هدف لي وأعمل على تحقيقه" ، " أضع فكرة وقلم في جيبتي لأتذكر مواعيدي" ، أجعل مكتبي مرتب ونظيف" ، وعدد فقراته (١٣) من (١٢-٢٤) .

٣. **المحور الثالث مهارة حل المشكلات** :ويتضمن لا استطيع وضع بدائل لحل مشكلاتي، و عندما تعيقني مشكلة أترك الأمور تسير كما هي، أتجنب معالجة المشاكل التي تواجهني، و أفكر في بدائل وحلول مرضية لمشكلاتي ، وعدد فقراته (١٢) من (٢٥ -٣٦) .

٤. **المحور الرابع مهارة اتخاذ القرارات** :ويتضمن أختار احتياجاتي المدرسية بنفسي، و أتزدد في اتخاذ القرار ، أحدد الهدف من اتخاذ القرار ، و أختار القرار الذي يلبي احتياجاتي، وعدد فقراته (١٠) من (٣٧ -٤٦) .

٥. **المحور الخامس مهارة العمل الجماعي**: ويتضمن أحب أن أعمل ضمن مجموعة ، و اقوم باختيار أعضاء الفريق ، أتابع زملائي عند تنفيذ النشاط ، و أتبادل الخبرات من خلال الفريق ، وعدد فقراته (١٣) من (٤٧ -٥٩) .

■ صدق أداة الدراسة : Test Validity

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان: قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

١. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٩) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى، متخصصين في علم النفس و قد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: Internal Consistency

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (50) طالباً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. والمقصود بالاتساق الداخلي للاختبار هو: " معرفة مدي ارتباط كل فقرة من فقرات الاختبار ككل، وتستخدم هذه الوسيلة الإحصائية كمحك داخلي لقياس صلاحية الوحدات وقياسها لما يقيسه الاختبار (عويضة، 1996: 98).

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار

قام الباحث بإجراء صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وجدول رقم ((١)) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع له ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠.٠٥ . وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول " ١ "

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المهارة والمعدل الكلي للمحور التابعة له

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مهارة التواصل			مهارة إدارة الوقت		
١	0.275#	0.053	١٥	.644(**)	0.000
٢	.315(*)	0.026	١٦	.301(*)	0.033
٣	.363(**)	0.009	١٧	.782(**)	0.000
٤	0.180#	0.211	١٨	.444(**)	0.001
٥	.331(*)	0.019	١٩	.541(**)	0.000
٦	.516(**)	0.000	٢٠	.360(*)	0.010
٧	.305(*)	0.032	٢١	.648(**)	0.000
٨	0.258#	0.071	٢٢	.492(**)	0.000
٩	.410(**)	0.003	٢٣	.513(**)	0.000
١٠	.372(**)	0.008	٢٤	.365(**)	0.009
١١	.407(**)	0.003	٢٥	.622(**)	0.000
١٢	.291(*)	0.040	٢٦	.570(**)	0.000
١٣	.492(**)	0.000	٢٧	.617(**)	0.000

استبانة المهارات القيادية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
١٤	.540(**)	0.000	٢٨	0.202#	0.159
مهارة حل المشكلات			٢٩	0.124#	0.393
30	.711(**)	0.000	مهارة اتخاذ القرارات		
31	.575(**)	0.000	43	.465(**)	0.001
32	.668(**)	0.000	44	.456(**)	0.001
33	.711(**)	0.000	45	.919(**)	0.000
34	.660(**)	0.000	46	.932(**)	0.000
35	.495(**)	0.000	47	.930(**)	0.000
36	0.205#	0.153	48	.914(**)	0.000
37	.385(**)	0.006	49	.935(**)	0.000
38	.532(**)	0.000	50	.914(**)	0.000
39	.711(**)	0.000	51	0.263#	0.065
40	.575(**)	0.000	52	.442(**)	0.001
41	.592(**)	0.000	53	0.006#	0.965
42	.502(**)	0.000	54	.523(**)	0.000
مهارة العمل الجماعي					
55	.758(**)	0.000	63	.758(**)	0.000
56	.788(**)	0.000	64	.791(**)	0.000
57	.758(**)	0.000	65	0.188 #	0.191
58	.785(**)	0.000	66	.382(**)	0.006
59	.735(**)	0.000	67	.360(*)	0.010
60	.791(**)	0.000	68	.372(**)	0.008
61	.750(**)	0.000	69	0.003 #	0.985
62	.746(**)	0.000			

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ٠.٠١ * ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ # ارتباط غير معنوي

يتضح من جدول السابق أن جميع فقرات محور مهارة التواصل حققت ارتباطات جوهرية مع معدل الدرجة الكلية للبعد (جميعها بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) باستثناء

الفقرات (١ ، ٤ ، ٨) حققت ارتباط غير جوهري (بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور .

كما يتضح من الجدول السابق، أيضاً أن جميع فقرات محور مهارة إدارة الوقت حققت ارتباطات جوهريّة مع معدل الدرجة الكلية للمحور (جميعها بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) باستثناء الفقرات (٢٨،٢٩) حققت ارتباط غير جوهريّة (بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور .

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن جميع فقرات محور مهارة حل المشكلات حققت ارتباطات جوهريّة مع معدل الدرجة الكلية للمحور (جميعها بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) باستثناء الفقرة (٣٦) حققت ارتباط غير جوهري (بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور .

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن جميع فقرات محور مهارة اتخاذ القرارات حققت ارتباطات جوهريّة مع معدل الدرجة الكلية للمحور (جميعها بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) باستثناء الفقرات (٥٣، ٥١) حققت ارتباط غير جوهريّة (بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور .

و يتضح من الجدول السابق أيضاً أن جميع فقرات محور مهارة العمل الجماعي حققت ارتباطات جوهريّة مع معدل الدرجة الكلية للمحور (جميعها بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) باستثناء الفقرات (٦٥،٦٩) حققت ارتباط غير جوهريّة (بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور .

• الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، و جدول رقم ((٢)) يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة .

جدول " ٢ "

يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة ، مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

رقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	مهارة الاتصال	.577(**)	دالة عند ٥%
٢	مهارة إدارة الوقت	.803(**)	دالة عند ٥%
٣	مهارة حل المشكلات	.524(**)	دالة عند ٥%
٤	مهارة اتخاذ القرارات	.762(**)	دالة عند ٥%
٥	مهارة العمل الجماعي	.752(**)	دالة عند ٥%

يتبين من جدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين معدل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة كانت دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل محور اقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك اتساق بنائي لمحاور استبانة المهارات القيادية، مما تقدم يدل على أن استبانة المهارات القيادية قادرة على انجاز وقياس الأهداف الذي وضعت من أجلها.

ثانيا: ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددها 50 فرد، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ.

١. طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، لكل محور من محاور الاستبانة وذلك بعد حذف الفقرات التي لم تحقق ارتباط جوهري مع درجة المحور الكلية، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح للمحاور الزوجية واستخدام معامل جتمان للمحاور الفردية.

جدول رقم "٣"

يوضح معامل ثبات استبانة المهارات القيادية وفقا لطريقة التجزئة النصفية

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
١	مهارة الاتصال	11	0.397	0.562
٢	مهارة إدارة الوقت	13	0.608	0.704
٣	مهارة حل المشكلات	12	0.692	0.817
٤	مهارة اتخاذ القرارات	10	0.939	0.968
٥	مهارة العمل الجماعي	13	0.378	0.546
	الدرجة الكلية	59	0.808	0.894

يتضح من جدول رقم (٣) أن معامل الثبات استبانة المهارات القيادية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغ 0.894 ، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تطمئن الباحث إلي تطبيقها على عينة الدراسة.

٢. طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة وهي طريقة ألفا كرونباخ.

جدول رقم (٤)

يوضح معامل ثبات استبانة المهارات القيادية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات
١	مهارة الاتصال	11	0.517
٢	مهارة إدارة الوقت	13	0.792
٣	مهارة حل المشكلات	12	0.830
٤	مهارة اتخاذ القرارات	10	0.925
٥	مهارة العمل الجماعي	13	0.910
	الدرجة الكلية	59	0.920

يتضح من جدول رقم (٤) أن معامل الثبات لاستبانة المهارات القيادية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.920، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلي تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانياً الأداة الثانية: البرنامج التدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية

❖ وصف مختصر للبرنامج:

هذا البرنامج هو برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب الذين حصلوا على درجات متوسطة على مقياس المهارات القيادية من إعداد الباحث، حيث يتكون البرنامج من 17 جلسة ومدة الجلسة الواحدة هو 60-70 دقيقة أي تقريباً حصة دراسية ونصف الحصة، ويستند هذا البرنامج إلى بعض الاتجاهات في علم النفس.

المحور الأول للبرنامج (الأهداف):

❖ الهدف العام للبرنامج:

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية وإعدادهم من خلال غرس القيم والمهارات القيادية الهامة وتدريبهم عليها لكي يخوضوا حياتهم بكفاءة عالية من الثقة بالنفس.

❖ الأهداف الإجرائية للبرنامج:

١. أن يتعرف الطلاب على أهمية القيادة وأنواعها وسماتها
٢. أن يصبح الطالب قادراً على ممارسة المهارات القيادية في المواقف الحياتية
٣. تدريب الطلاب على مهارة التواصل ومهارة إدارة الوقت.
٤. تدريب الطلاب على مهارة العمل الجماعي.
٥. تدريب الطلاب على مهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار
٦. تدريب الطلاب على المفاضلة والمقارنة بين البدائل
٧. بث روح الطمأنينة والأمن النفسي في نفوس الطلاب وخصوصاً في المواقف القيادية.
٨. أن يدرك الطلاب أهميته تلك المهارات .

المحور الثاني (محتوي البرنامج):

الاستراتيجية التي قام عليها البرنامج:

١. العمل على زيادة ثقة الطلاب بأنفسهم من خلال إشعارهم بأهمية البرنامج والمهارات التي تدرب عليها والتي قد تساعده بأن يكون شخصية قيادية في المستقبل.
٢. تعليم الطلاب أهمية القيادة وأنواع القادة والصفات الشخصية لهم.
٣. تدريب الطلاب على القيادة من خلال إعطاء الطلاب أدواراً قيادية عملية لممارسة المهارات التي يتدرب عليها.
٤. تدريبهم على جزئيات المهارات القيادية.

٥. مساعدة الطلاب على توجيه جهودهم وأنظارهم نحو المستقبل وتنمية مهاراتهم الشخصية.

❖ التصور النظري للبرنامج:

استخدم الباحث برنامجاً تدريبياً يستند في إطاره النظري وكذلك في خطواته التدريبية إلى بعض نظريات علم النفس.

ويهدف الباحث من خلال ذلك إلى:

١. إكساب الطلاب المعلومات النظرية السليمة حول هذه المهارات القيادية.
٢. تنمية المهارات القيادية من خلال التمرين والتدريب والنمذجة عليها.

❖ الفنيات المستخدمة في البرنامج التدريبي:

يشتمل هذا البرنامج التدريبي على مجموعة من الفنيات التي تم توظيفها بهدف المساعدة على تنمية المهارات المقدمة في هذا البرنامج، ولعل من بين هذه الفنيات التي تم استخدامها مثل: ((فنية النمذجة والتقليد ، فنية لعب الادوار ، التعزيز ، فنية العصف الذهني للتدريب على حل المشكلات)).

- فنية النمذجة: تنتمي هذه الفنية إلى نظرية التعلم الاجتماعي لـ " بندورا " باعتباره من أوائل الذين تحدثوا عن التعلم عن طريق النمذجة ، وأن المهارات الاجتماعية يمكن أن تكتسب بواسطة ملاحظة النموذج.

- فنية لعب الادوار: تعد فنية لعب الادوار من أنجح الاساليب التي تستخدم مع الطلبة في التدريب على تعلم المهارات القيادية وتستند هذه الفنية الى النظرية السلوكية .

- فنية التعزيز: هو عملية تدعيم السلوك المناسب أو زيادة احتمالات تكراره في المستقبل بإضافة مثيرات إيجابية وتستند هذه الفنية الى النظرية السلوكية.

- فنية العصف الذهني: يستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة ، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية، ويعني العصف الذهني: استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة .

- فنية حل المشكلات: وهي أن يستطيع الطالب التعامل مع المشكلات التي يواجهونها بطريقة علمية وتستند هذه الفنية الى نظرية المعرفية السلوكية.

❖ الأدوات المستخدمة في البرنامج التدريبي:

(جهاز حاسوب - جهاز عرض L.C.D - أقلام - ورق بروسنل - أوراق عمل - كرة صغيرة - أوراق عمل - صافرة - خيط صوف).

☒ التصميمات التجريبية:

- تم تطبيق البرنامج التدريبي على خمسة عشر (١٥) طالباً لتنمية المهارات القيادية لديهم حيث قام الباحث بإجراء قياسين وهما كالتالي
- القياس الأول / قياس قبلي: قام الباحث بعمل قياس قبلي للطلاب وأخذ الطلاب الذين حصلوا على متوسط الدرجات على المقياس
 - القياس الثاني / قياس بعدي: حيث قام الباحث بعمل قياس بعدي للطلاب الذين تم تطبيق البرنامج التدريبي عليهم، وتم المقارنة بين القياسين (القبلي / البعدي) لمعرفة درجة التغير الحاصل في تنمية المهارات القيادية.
 - القياس الثالث / قياس تتبعي: قام الباحث بتطبيق القياس البعدي على الطلاب بعد تطبيق البرنامج بشهرين لمعرفة أثر البرنامج على الطلاب.

❖ الفئة المستهدفة:

طلاب الصف الحادي عشر بمديرية شرق خان يونس مدرسة القرارة الثانوية والذين حصلوا على متوسط الدرجات على استبانة المهارات القيادية، والبالغ عددهم 15 طالباً .

☒ الخدمات التي يقدمها البرنامج:

▪ خدمات نمائية:

بعد الاطلاع على الكتب والمراجع التي تحدثت عن المهارات القيادية قام الباحث بعمل عينة استطلاعية للسؤال حول أهم خمس مهارات قيادية يحتاجها طلاب المرحلة الثانوية وتم أخذ أكثر خمس مهارات وهي: مهارة التواصل ومهارة إدارة الوقت ومهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار ومهارة العمل الجماعي ، وكذلك بعد اطلع المشرف والمحكمين على البرنامج التدريب وإبداء الملاحظات والتعديلات والتوجيهات السديدة عليه

كما يقدم البحث في الجانب النمائي المتمثل في أن يكتسب الطالب المهارات القيادية وتعميم هذه الخبرة في مواقف أخرى مشابهة في الحياة.

☒ طريقة اختيار العينة التدريبية:

■ تم اختيار العينة بطريقة قصدية وذلك عن طريق استبانة المهارات القيادية (إعداد الباحث) ، ممن حصلوا على متوسط الدرجات على المقياس .

☒ مراحل تطبيق البرنامج:

يمر البرنامج بأربعة مراحل هي كالتالي:

١ . مرحلة البدء: (مرحلة التحضير):

قام الباحث بحصر الطلاب الذين حصلوا على متوسط الدرجات على مقياس سمة القيادة ، ثم بدء في التطبيق الجلسة الأولى التي تم فيها التعارف والتمهيد للبرنامج وشرح أهدافه وإطار العمل، و التعارف بين الباحث والمشاركين والحديث عن أهداف البرنامج وماهيته، وتوقعات المشاركين نحوه، ومن ثم التحضير للدخول لعمق الجلسات التدريبية حول المهارات القيادية.

٢ . مرحلة التنفيذ:

وركزت على المهارات القيادية التي تم تدريب الطلاب عليها وتوضيح أهميتها ومعرفة آراء الجماعة، وسعى الباحث على إكساب أفراد الجماعة أساليب جديدة معرفية وانفعالية ومهارية لتنمية تلك المهارات لديهم ، وتم ذلك في الجلسات من (٢) إلى (١٦) .

٣ . مرحلة الإنهاء :

في هذه المرحلة تم بلورة الأهداف المكتسبة ومراجعة ما تم مناقشته من أفكار وما هي القرارات التي تم التوصل إليها وتهيئة الطلاب نفسياً لإنهاء البرنامج وتم ذلك في الجلسة الأخيرة.

٤ . مرحلة التقويم:

تقويم كل جلسة من الجلسات البرنامج التقويم المرحلي للجلسات.

تقويم عام من قبل أفراد المجموعة كل على حدة كتابه تقرير عام بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج

تقويم من خلال الاستبانة المعدة من قبل الباحث كتقويم عام للبرنامج ككل.

❖ عدد جلسات البرنامج التدريبي:

سبعة عشر جلسة تدريبية تم عرضها بالتفصيل

❖ مكان انعقاد الجلسات:

غرفة المرشد التربوي بمدرسة القرارة الثانوية- مديرية شرق خان يونس.

❖ نوع التقويم الذي تم استخدامه:

تقويم قبلي ٢ - تقويم مرحلي ٣ - تقويم بعدي ٤ - تقويم تنبئي

❖ الزمان:

الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤م

❖ تعليمات البرنامج:

• المدة الزمنية للجلسة:

وقت كل جلسة (60-70) دقيقة، بواقع ثلاث جلسات أسبوعياً.

جدول موضح فيه التالي: (رقم الجلسة - موضوع الجلسة)

م	رقم الجلسة	موضوع الجلسة
١.	الجلسة الأولى	تعارف (بناء العلاقة الإرشادية و توقعات المشاركين في البرنامج).
٢.	الجلسة الثانية	القيادة أنواعها وسماتها وصفات القائد
٣.	الجلسة الثالثة	التدريب على مهارة التواصل.
٤.	الجلسة الرابعة	التدريب على مهارة التواصل.
٥.	الجلسة الخامسة	التدريب على مهارة التواصل.
٦.	الجلسة السادسة	التدريب على مهارة إدارة الوقت.
٧.	الجلسة السابعة	التدريب على مهارة إدارة الوقت.
٨.	الجلسة الثامنة	التدريب على مهارات حل المشكلات.
٩.	الجلسة التاسعة	التدريب على مهارات حل المشكلات.
١٠.	الجلسة العاشرة	التدريب على مهارات حل المشكلات.
١١.	الجلسة الحادية عشر	التدريب على مهارة اتخاذ القرار
١٢.	الجلسة الثانية عشر	التدريب على مهارة اتخاذ القرار
١٣.	الجلسة الثالثة عشر	التدريب على مهارة اتخاذ القرار
١٤.	الجلسة الرابعة عشر	التدريب على مهارة العمل الجماعي
١٥.	الجلسة الخامسة عشر	التدريب على مهارة العمل الجماعي
١٦.	الجلسة السادسة عشر	تطبيق عملي (ورشة عمل)
١٧.	الجلسة السابعة عشر	(إنهاء البرنامج وتقويمه) جلسة ختامية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

١. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لقياس مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

٢. اختبار شيبورو ولك لمعرفة نوع البيانات هل تتبع هذه البيانات إلى التوزيع الطبيعي أم لا (Shapiro Wilk).

٣. اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

٤. التجزئة النصفية.

٥. معاملات الارتباط (بيرسون) ، لقياس صدق الاستبانة الداخلي لل فقرات.

٦. اختبار (Test-T) .(paired samples t. test للفرق بين متوسط عينين مرتبطتين.

خطوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء الخطوات التالية:

١. الإطلاع على الإطار النظري والأدب التربوي ذو العلاقة المهارات القيادية ، المتمثلة بالكتب

والدراسات، ورسائل الماجستير والدكتوراة العربية والأجنبية و الدراسات السابقة و المقاييس المتعلقة

بهذه الدراسة من أجل إعداد أدوات الدراسة.

٢. البدء بكتابة الفصل الأول بما يتضمنه من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها.

٣. كتابة الإطار النظري والذي يتكون من مبحثين ، شمل المبحث الأول القيادة ، وشمل الثاني

المهارات القيادية.

٤. تحديد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها وتصنيفها إلى مجموعات.

٥. إعداد أدوات الدراسة وشملت (استبانة المهارات القيادية، والبرنامج التدريبي) وعرضها على نخبة من السادة المحكمين.

٦. القيام بالحصول على كتاب رسمي من الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية والقاضي بتنفيذ الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في المنطقة التعليمية بمحافظة خان يونس.

٧. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية لإجراء عملية التقنين للتأكد من صدقه وثباته. ومن ثم التطبيق على العينة الفعلية الحقيقية.

٨. تحديد العينة الفعلية والتي سوف يتم تطبيق الاستبانة عليهم بعد الانتهاء من تقنينها.

٩. تطبيق البرنامج التدريبي.

١٠. القيام بجمع المعلومات وتفرغها وتحليلها إحصائياً بهدف معالجة فروض الدراسة.

١١. تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء هذه النتائج تم كتابة بعض التوصيات والمقترحات بهدف الاستفادة منها في المستقبل.

١٢. تلخيص الدراسة في عدة صفحات لتسهيل التعرف على محتواها.

١٣. ترجمة التلخيص إلى اللغة الإنجليزية ليتم الاستفادة منها على نطاق واسع.

الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء الدراسة:

لقد واجه الباحث أثناء دراسته عدة صعوبات منها:

١. المدة الزمنية التي استغرقها في تحكيم الاستبانة والبرنامج التدريبي بلغت قرابة شهر بسبب تأجيل بعض المحكمين من فترة لأخرى.

٢. انقطاع التيار الكهربائي وتأثيره على أداء الباحث كون البحث يحتاج إلى جهاز حاسوب للعمل في البحث.

٣. عمل الباحث وصعوبة الخروج من العمل لتطبيق البرنامج التدريبي.

٤. رفض بعض الطلبة المشاركة في البرنامج ممن وقع عليهم الاختيار بسبب وقت البرنامج في

نهاية الدوام المدرسي ، مما اضطر الباحث الى استبدال الطلبة والبالغ عددهم (ثلاثة طلاب)

بالتوافق مع مرشد المدرسة

٥. صعوبة خروج الطلاب من الحصص الدراسية، وتم التغلب على ذلك بالتنسيق مع مدير

المدرسة والمعلمين.

٦. في بداية تنفيذ البرنامج كان هناك صعوبة كون الباحث ليس من المدرسة.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

اختبار التوزيع الطبيعي.

عرض نتيجة التساؤل الأول وتفسيره ومناقشته

عرض نتيجة التساؤل الثاني والفرضية الأولى وتفسيره ومناقشته

عرض نتيجة التساؤل الثالث والفرضية الثانية وتفسيره ومناقشته

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث، بناءً على المعالجات الإحصائية التي استخدمت على ما تم جمعه وتحليله من البيانات التي تم التوصل إليها، من خلال تقريغ أدوات الدراسة، وهي استبانة المهارت القيادية، ولقد استخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار شبيرو ويلك (Shapiro wilk) لمعرفة هل البيانات (المتغير التابع) تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا وخاصة عندما يكون حجم العينة صغير ($n < 30$)، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج الاختبار حيث أن القيمة مستوى الدلالة لكل من المجموعة التجريبية في القياس القبلي والبعدي والتتبعي أكبر من 0.05 ($sig \leq 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول " ه "

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro wilk)

Tests of Normality Shapiro-Wilk				
Sig.	Df	Statistic	القياس	المهارة
0.544	15	0.951	القبلي	مهارة الاتصال
0.67	15	0.959		مهارة إدارة الوقت
0.576	15	0.953		مهارة حل المشكلات
0.703	15	0.961		مهارة اتخاذ القرارات
0.301	15	0.933		مهارة العمل الجماعي
0.872	15	0.971		الدرجة الكلية
0.193	15	0.92		البعدي
0.613	15	0.955	مهارة إدارة الوقت	
0.377	15	0.94	مهارة حل المشكلات	
0.978	15	0.981	مهارة اتخاذ القرارات	
0.226	15	0.925	مهارة العمل الجماعي	
0.785	15	0.965	الدرجة الكلية	
0.72	15	0.962	التتبعي	
0.311	15	0.934		مهارة إدارة الوقت
0.776	15	0.965		مهارة حل المشكلات
0.106	15	0.903		مهارة اتخاذ القرارات
0.123	15	0.907		مهارة العمل الجماعي
0.061	15	0.887		الدرجة الكلية

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الأول على ما يلي: " ما مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية؟ حيث تم قياس مستوى المهارات القيادية لدى طلبة المرحلة الثانوية والبالغ عددهم (210) طالباً، وذلك للكشف عن مستوى المهارات القيادية لديهم وللإجابة على ذلك التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمهارات القيادية، وجدول رقم (٦) يوضح النتائج. جدول رقم (٦)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمهارات القيادية لطلبة

المرحلة الثانوية.

الترتيب	*الوزن النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	البعد
1	0.766	5.10	42.13	55	11	مهارة الاتصال
3	0.721	6.64	46.86	65	13	مهارة إدارة الوقت
5	0.716	5.68	42.99	60	12	مهارة حل المشكلات
4	0.719	5.38	35.93	50	10	مهارة اتخاذ القرارات
2	0.725	7.66	47.15	65	13	مهارة العمل الجماعي
	0.729	22.57	215.06	295	59	الدرجة الكلية

الوزن النسبي = (متوسط الدرجات / الدرجة الكلية) * ١٠٠

يتبين من الجدول رقم (٦) أن متوسط الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ٢١٥.٠٦ درجة بوزن نسبي 72.9% وهي أكبر من المتوسط الحيادي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقاً لهذا المقياس ($\frac{5}{3} = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية .

وعند الموازنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فيما يخص التساؤل الأول، ونتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في دراسة المهارت القيادية كما نجد أنها اختلفت مع نتيجة جميع الدراسات السابقة كدراسة (ابراهيم ، 2011) ، ودراسة (المناعي،2010) ، ودراسة (طعمة ،2006) ، ودراسة (رزق الله 2002) ، ودراسة (الدعي، 2004) ، ودراسة (زيد، 2012) ، ودراسة (قواسمة، 2012) ، ودراسة (السواط، 2008) ، ودراسة (قاسم ، 2011) حيث إن جميع الدراسات لم تتناول مستوي المهارت القيادية ، كما نجد أنها اختلفت مع جميع الدراسات السابقة، من حيث أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول موضوع المتوسط الحيادي.

يعزو الباحث النتيجة الحالية ارتفاع مستوى المهارت القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية إلى طبيعة المرحلة التي تم اختيارها من قبل الباحث، حيث أنها تلعب دوراً مهماً وكبيراً في مستويات الطلبة من ناحية المهارت القيادية، كون طبيعة المرحلة الثانوية هي مرحلة من الناحية السيكولوجية مرحلة المراهقة، والتي يتمتع فيها الطالب ببعض الخصائص النفسية والاجتماعية والسلوكية. ويسعى المراهقين في هذه المرحلة إلى الانتقال من الطفولة إلى الرشد، ومن عالم الأسرة إلى العالم الخارجي، ويحاولون فرض شخصيتهم ووجودهم من خلال الاستقلال والانفصال عن الأسرة وعن المحيطين، ويشعرون بالراحة النفسية والاستقلال النفسي من خلال اتخاذ القرارات الخاصة بهم، والتواصل مع الآخرين والرغبة في اتخاذ القرار بالطريقة الفكرية التي يتمتع بها في هذه المرحلة، ويبحثون في هذه المرحلة إلى اللجوء إلى العمل الجماعي والتطوعي، مما يساهم بشكل كبير في استفادتهم من التواصل الاجتماعي، والارتباط مع المحيط الخارجي، وهذا يساهم بشكل كبير في وجود بعض المهارت القيادية لدى هذه الفئة، التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم التي يسعون لتحقيقها ، وأن طبيعة التواصل والمشاركة الاجتماعية الواسعة لهؤلاء الطلبة في هذه المرحلة، والرغبة الكبيرة في بناء علاقات صداقة مع جماعة الأقران في المدرسة أو خارج المدرسة أو من المعلمين، مما يحقق لهم شعور من الراحة النفسية وثبات الهوية ويجدون لأنفسهم أهمية كبيرة في

الواقع الاجتماعي، هذا ما يشجع المراهقين على التفاعل بالمحيط الاجتماعي بشكل كبير، ويساعدهم على إدارة أوقاتهم وتوزيعها بحسب ما يرون أنها تحقق الراحة المناسبة لهم. كل هذه المهارات نجدها لدى هؤلاء الطلاب الذين يتمتعون بقدرات وإمكانيات رائعة، تساعدهم على التصرف مع الضغوطات التي يتعرضون لها من مشاكل اجتماعية وأسرية ومدرسية بطرق فيها نوع من الوعي والإدراك في بعض الأمور، والتي لا يرغبون أن تكون حلها نابع من الأسرة التي انفصل عن واقعها، ويردون أن يثبتوا للمحيطين من حوله، أنهم قادرين على التحكم بواقعهم بطرق سليمة وصحيحة ولديهم إمكانيات واسعة في هذا الخصوص، ولكن هذه مرحلة تحتاج إلى مساعدة وتدخل من المربين خاصة، ومتابعه واعية من الأسرة والمجتمع عامة، ومراعاة واقع واحتياجات هذه المرحلة المهمة من عمر الطلاب المراهقين والتدخل بطرق صحيحة وعلمية واعية حتى لا تؤثر على مستقبل الطالب نفسياً وعلمياً ومستقبلياً، وذلك باستخدام أساليب التربية الحديثة والتميزة.

ويرى الباحث أن طبيعة الواقع التعليمي الذي يتطور من فترة إلى أخرى، من خلال ثقل إمكانيات الطلبة بالأنشطة اللامنهجية الحديثة التي تساعد في تطوير قدرات وإمكانياتهم، تلعب دوراً كبيراً في بناء شخصيات واعية ومتففة ولديها مهارات قيادية بارزة من خلال إشراكهم في العديد من الأنشطة المدرسية بما فيها الإذاعة المدرسية التي تساعد الطلاب على التواصل مع مجموعة كبيرة، والوقوف أمامهم وإلقاء معلومات ايجابية ومهارات حياتية وعلمية والتي يقابلها الطلاب بالتشجيع والتحفيز، ومما تساعد الطلبة على بذل المزيد من الجهد والإبداع في هذه المجالات ليتمتعوا بالشعور بالأهمية والوجود، ولم يكن دور الإرشاد المدرسي وعمل المرشدين التربويين بعيداً في مساعدة طلاب المرحلة الثانوية خصوصاً بناء القدرات والإبداعات، من خلال الأنشطة والفعاليات الإرشادية المتنوعة، والتي منها جماعة التوجيه والإرشاد التي تتمتعون بقدرات عالية من استخدام المهارات القيادية بالتواصل مع الطلاب ومساعدتهم وتقديم أفضل الخدمات الإرشادية من خلال توزيع النشرات الإرشادية وعمل مبادرات متنوعة لرفع الثقة بالنفس لدى الزملاء، ومن خلال الإذاعة المدرسية للتحفيز والتشجيع وتنمية القدرات لدى طلاب المدرسة، كل هذه الأنشطة والفعاليات تعطي

قوة واضحة لدى طلاب الثانوية العامة، وتدفعهم بالحصول على المعلومات والخبرات والمهارات التي تساعدهم في التعامل مع واقع الحياة التي يتعاملون معها، سواء داخل المدرسة أو خارج المدرسة ، وتساعد في وقاية الطلاب من الوقوع في مخاطر الحياة الحالية والمستقبلية، والعمل على استثمار الحياة بكل ايجابية، والسعي لتنمية القدرات من خلال المشاركة بالأنشطة الإبداعية بالتنسيق مع المؤسسات المجتمعية حسب الخطة الإرشادية المقترحة لكل عام دراسي، ومساعدة الطلاب على علاج المشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية الأسرية التي تعيق تطورهم وتقدمهم، كل هذه الخدمات الإرشادية تساعد الطلاب على تعلم خبرات ومهارات مهمة في حياتهم، وتمكنهم من التعامل مع ظروف الحياة بأفضل الطرق المناسبة التي تجلب لهم السعادة والاستقرار .

ومن ضمن الأنشطة الجديدة الحديثة في الواقع التعليمي في مدارس قطاع غزة لطلاب الثانوية العامة إقرار مادة الفتوة، والتي كانت تهدف إلى الرقي بالطلاب من الناحية الجسمية والعسكرية وتدريبهم على أنشطة تساعدهم في استثمار هذه المرحلة لتوعيتهم من المخاطر الأمنية التي قد يتعرضون لها، كما تتضمن تدريب الطلاب على العروض العسكرية، وإعطاءهم معلومات أمنية باستخدام المواقع الالكترونية والتعامل مع وسائل الاتصالات المتنوعة، والتعامل مع الناس ومع الأشخاص حديثي المعرفة بالحظر المنتظر من الوقوع في مصيدة العدو .

كما تمكنهم من تعلم مهارات عسكرية تساعدهم على التعامل مع الظروف الصعبة التي يتعرض إليها الشعب الفلسطيني، خاصة أن الواقع الفلسطيني يتعرض لحالة متواصلة من العدوان الصهيوني والتي تتطلب أن يكون الشباب من الطلاب المراهقين على جاهزية تامة في حماية أنفسهم ودينهم ووطنهم ، وحقق هذا البرنامج المقرر في المدارس الكثير من الايجابيات في تنمية قدرات الطلاب بتعلم الكثير من مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين بطرق ايجابية والقدرة على التحكم بالذات واتخاذ القرارات المناسبة في أصعب الظروف وإدارة الوقت بطرق ايجابية يستفيدون منها على صعيد حياتهم ومستقبلهم ، والتمتع بعمل جماعي ايجابي مع زملائهم داخل المدرسة بالإبداع والانجاز ، والتصرف في المواقف الصعبة والمستفزة بطرق ايجابية، و القدرة على التعامل

مع المشكلات التي يواجهونها بطرق واعية دون الوصول إلى حالة من اليأس والإحباط ، وهذا يدل على أهمية هذا البرنامج المخصص لهذه الفئة التي تجد قبول واسع لها في الانتماء الى العمل الجماعي وعروض الفتوة لأنها تجد نفسها وتنقل شخصيتها وتزيد من وقتها وحضورها على صعيد الواقع الاجتماعي، ولعل الظروف الواقع السياسي والحرب المتواصلة مع الاحتلال الصهيوني، وتعرض الشعب الفلسطيني للعنف المتواصل جعل لفئة الشباب حضور واسع في المتابعة والمشاركة في هموم الواقع الاجتماعي للشعب الفلسطيني، سواء على صعيد فقدان أصدقاء من نفس الفئة العمرية أو من الأقارب والأصدقاء والأهل والجيران، هذا كله أخذ اهتمام كبير من هذه الفئة خاصة أن هذه الفئة العمرية هي أكثر تأثراً في هذه الظروف الصعبة التي تمثل إعاقة كبيرة لحريتهم، وتمكنهم من الحصول على حقوقهم في الحياة والانجاز والإبداع، ولكن الجيل الفلسطيني من الشباب يتمتع بقوة وصلابة نفسية قوية نتيجة الوازع الديني القوي الذي يتمتع فيه الطلاب، وذلك نتيجة التوعية المتواصلة من الأهل والمسجد والمدرسة والأصدقاء والمختصين بذلك الأمر، كل هذه الظروف والواقع الفلسطيني أعطى للطلاب قوة وحضور قوي في المشاركة الاجتماعية والسياسية الواضحة والكبيرة مما ساعدهم على بناء جيل مثقف واعى يتمتع بمهارات وقدرات يستطيع من خلالها المشاركة والتعبير عن واقعه والدافع عنها بالوسائل المتنوعة المتوفرة لرسم وإيصال قضيتهم إلى العالم الخارجي أملاً منهم في تحقيق الحرية والحقوق ، ولهذه الظروف الصعبة التي يمر بها الطلاب خاصة أن المنطقة التي طبق عليها المهارات القيادية هي منطقة جغرافية تتمتع بظروف خاصة حسب مواقعها الجغرافي التي تقع على الحدود المجاورة لمواقع الاحتلال الصهيوني للأراضي الفلسطينية، وتعرضهم المتواصل للاجتياح والقتل والتعذيب والتشريد والعنف والحصار، هذا أثر بشكل كبير على واقعهم وعلى واقع الطلاب وأثر على شخصيتهم ونفسياتهم بشكل واضح، مما أدى إلى وجود اهتمام واسع من المؤسسات المجتمعية المجاورة لهذه المناطق والمؤسسات المنشر على مستوى قطاع غزة لتقديم أجود أنواع الخدمات النفسية والاجتماعية والاقتصادية وهذه البرامج التي قدمت لهذه الفئات من الشباب والطلاب التابعين

لمدرسة القرارة الثانوية ساعدهم على الاستفادة بشكل كبير من برامج الدعم النفسي والتي أحسنت أوضاعهم النفسية وتمكنوا من الاستفادة والخروج بأقل الأضرار النفسية نتيجة ظروفهم الصعبة هذه البرامج ساعدت على ارتفاع قدراتهم ومهاراتهم بالشكل المتوسط لتحمل الظروف الصعبة والتوافق مع الواقع الجغرافي الصعب الذي يتعرض للعدوان بشكل متواصل ، ونتيجة هذه الظروف والواقع والفئة المستهدفة وطبيعتها وأهميتها اتجه الباحث برغبة كبيرة إلى العمل على تنمية قدرات الطلاب بالمهارات القيادية التي تمكنهم من امتلاك المهارات واستخدامها بمهارة عالية وكبيرة في حياتهم للوصول بطلاب الثانوية العامة إلى قيادات مستقبلية ناجحة تحمي دينها ووطنها وحياتها بنجاح وتفوق .

كما يتبين من الجدول رقم (٦) أن مهارة الاتصال أخذت الترتيب الأول من بين المهارات القيادية الأخرى لطلبة المرحلة الثانوية بمتوسط 42.13 درجة وبوزن نسبي 76.6% وهي أكبر من المتوسط الحيادي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقا لهذا المقياس ($\frac{5}{3} = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع تلك المهارة لدى طلاب المرحلة الثانوية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة وهي **حصول مهارة الاتصال والتواصل على الترتيب الأول من أبعاد المهارات القيادية لدى طلاب الثانوية العامة إلى أن المرحلة العمرية لطلاب الثانوية العامة هي مرحلة الانتقال من الطفولة إلى المراهقة، والتي يحدث فيها تغيرات شخصية واضحة على صعيد التواصل مع المجتمع الخارجي، ورغبة المراهقين بالظهور والحضور، وهذا من خلال النشاط الواضح والطاقة الكبيرة التي يتمتعون بها، والتي يرغبون في اظهارها وممارستها من أجل أن يجدوا الرعاية والاهتمام والشعور بأهميتهم وقدراتهم ، وهذه الإمكانيات نجدها من خلال التواصل الواضح لدى الطلاب مع الآخرين، من داخل المدرسة والرغبة في إنشاء مزيد من العلاقات الشخصية، واللجوء إلى هؤلاء الأفراد والتركيز معهم والانتماء إليهم بشكل كبير مما يجعلهم يتواصلون بشكل مستمر رافضين القيود الأسرية التي تعمل على تقليص هذه العلاقات والتواصل معها نتيجة وضع هذه المرحلة التي تمثل حالة من الخطر على الطلاب لأنهم يكونوا أكثر رغبة**

بممارسة تصرفات دون ضوابط قد تكون من وجهة نظر المربين غير مرغوب فيها وتؤثر على حياة أبنائهم ، هذه القدرة والمهارة في الاتصال والتواصل مع الآخرين تجدها متواجدة مع هذه الفئة بشكل واضح لأنها هي الأساس في قدرة الطلاب المراهقين على توفير احتياجاتهم النفسية والاجتماعية من خلال الارتباط بواقع جديد وبناء علاقات جديدة ،ويرى الباحث إلى أن الأسرة تلعب دورا هاما وقويا في وجود هذه المهارة لدى أبنائها من خلال التوعية المستمرة بالتعامل مع المجتمع الخارجي الذي انتقل إليه الابن ليكون مصدر اهتمام ورعاية من المربين من المعلمين والأصدقاء والأقارب والتي تعود بالنفع والفائدة على أبنائهم في التوعية الفكرية وبناء الشخصية الواعية التي تحمي أبنائهم من مخاطر المرحلة وسلبياتها.

كما يتبين من الجدول أن مهارة العمل الجماعي أخذت الترتيب الثاني من بين المهارات القيادية الاخرى لطلبة المرحلة الثانوية بمتوسط 47.13 درجة وبوزن نسبي 72.5% وهي أكبر من المتوسط الحيادي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقا لهذا المقياس ($\frac{5}{3} = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع تلك المهارة لدى طلاب المرحلة الثانوية ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الطلاب دائما ما يتحركون إلى الانتماء إلى الجماعة وتنفيذ الأنشطة والتي تمثل لهم نوع من الاستقرار النفسي لديهم لما يتبادلون من تعزيز فيا بينهم على تنفيذ هذه الأنشطة الجماعية وطبيعة المرحلة تعمل على أن يكونوا الطلاب دائما ما يبحثون على المنافسة في ضوء الجماعة والابتعاد على الفردية بالأعمال التي يتم مشاركتهم ، ولهذا فإن بناء الشخصية وتعلم الخبرات الجديدة لهذه الفئة يعتمد على الاتصال والتواصل والعمل الجماعي مع الآخرين ، وتلعب المدرسة وأطواقهما والمؤسسات المجتمعية دورا كبيرا في تزويد الطلاب بالعديد مهارات العمل الجماعي وأهميتها في تحقيق الأهداف الفردية، لأن العمل في ضوء الجماعة دائما ما يعكس معلومات وخبرات أنشطة جديدة تسهل لهم أمور حياتية ، ويرى الباحث إلى أن المنطقة الجغرافية الواقعة في منطقة القرارة وظروفها الاجتماعية وقلة الإمكانيات وعدم وفرة المساحات الواسعة كونهم يعيشون في محيط واحد وبعدهم الجغرافي عن وسط المدينة هذا يعمل على التواصل والاتصال المتواصل مما يزيد من نسبة

المشاركة بالأمر الحياتية ويقوي العلاقات المجتمعية ويجد حضور واسع من خلال العمل الجماعي بين أفراد هذه المنطقة السكانية.

كما يتبين من الجدول أن مهارة إدارة الوقت حصلت على الترتيب الثالث من بين المهارات القيادية الأخرى لطلبة المرحلة الثانوية بمتوسط 46.86 درجة وبوزن نسبي 72.1% وهي أكبر من المتوسط الحيادي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقا لهذا المقياس ($5/3 = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة تلك المهارة لدى طلاب المرحلة الثانوية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الأسرة تلعب دورا مهما وكبيراً لدى الأبناء خاصة في هذه المرحلة في مساعدتهم على إدارة وقتهم ومتابعتهم بشكل مستمر والتذكير بأهمية الوقت في تحقيق النجاح والتفوق وهذا مما يساعد الطلاب إلى تعلم مهارات إدارة الوقت في تحقيق أهدافهم العلمية والتعليمية ، وأهمية إدارة الوقت في حياة الإنسان تجد أنها تأخذ أهمية كبيرة من المربين خاصة في المدارس التي يقضون الطلاب أغلبية وقتهم فيها والتي تعمل الإدارة المدرسية وطواقمها دورا كبيرا بأهمية الوقت، ويدخل الإرشاد التربوي بقوة تجاه هذه المواضيع التي تنمى وتزود معلومات مهمة في إدارة الوقت لدى الطلاب من خلال النشرات الإرشادية وحصص التوجيه الجمعي وأنشطة السيكودراما والإذاعة المدرسية، لما يشكل إدارة الوقت أهمية كبيرة للطلاب لتحقيق أهدافهم العلمية ويكون لديهم مستقبل متميز والابتعاد عن العشوائية في الحياة ليكونوا أكثر واقعية وطموح لحياتهم، ولذلك فإن إدارة الوقت مهمة فاعلة لدى الطلاب الراغبين في التحصيل الدراسي وتحقيق التفوق، والذي يعتبر مهمة كبيرة في تحقيق الأهداف، ولذلك فإن موضوع إدارة الوقت يعتبر أساس مهم ينادي فيه كل المربين والمختصين مما تجد أهميته متواجد لدى طلاب المرحلة الثانوية ، والتي تعتبر مرحلة مهمة في التخطيط للمستقبل لما لها من أهمية في الانتقال إلى مرحلة مهمة في الحياة وهي المرحلة الأكاديمية الجامعية.

كما يتبين من الجدول أن مهارة اتخاذ القرارات أخذت الترتيب الرابع من بين المهارات القيادية الأخرى لطلبة المرحلة الثانوية بمتوسط 35.93 درجة وبوزن نسبي 71.9% وهي أكبر من

المتوسط الحيادي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقا لهذا المقياس ($5/3 = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع تلك المهارة لدى طلاب المرحلة الثانوية ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مهارة اتخاذ القرار يعتبر مهمة أساسية لدى هذه الفئة من طلاب الثانوية العامة، والتي يجدون أنفسهم مهتمين بهذا الجانب كونهم يعيشون حالة من الاستقلالية النفسية، والتي تتكون من نتائج سيكولوجية واضحة لهذه الفئة التي تبحث بكل قوة على الانفصال عن الواقع الأسري الذي يتصف بفرض الضوابط على الطلاب وضوابط الإدارة المدرسية والمعلمين ، والتي يعتبرونها الطلاب تقيد لحريتهم والتفرد بشخصياتهم، ولهذا يبحثون على الانفراد بالقرار واتخاذهم دون الرجوع إلى ما يعتبرونهم مصدر الضبط والتحكم بهم، وهذا المفهوم بهذه المرحلة يعتبر طبيعي نتيجة النمو الطردي لدى الطلاب والذي يمثل جوانب مختلفة من الناحية النفسية والجسمية والعقلية، وهذا التطور الملحوظ والواضح والتعبيرات المتواصلة من المحيط والتعبيرات التعزيزية للطلاب يجعلهم يتخذون مواقف أكثر تمردا لما يجدون أنهم يتمتعون بقدرات وإمكانيات خاصة تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من وجهة نظرهم ، ولذلك نجد الطلاب في هذه المرحلة سريعين جداً في اتخاذ قرارات قد تؤثر على مستقبلهم وحياتهم وتدخل التربية والتوعية بشكل كبير في هذه المرحلة لحماية ووقاية وتنمية وعلاج كثير من المواقف التي قد تكون لها نتائج سلبية عند المراهقين، والتي تلعب دوراً كبيراً بتعلم مهارات مهمة في اتخاذ القرار والاستعانة بالخبراء في المجال الحياتي، والرجوع إلى أهل الثقة والتي تزيد من فرصتهم بقوة نحو تحقيق أهدافهم .

كما يتبين من الجدول أن مهارة حل المشكلات أخذت الترتيب الخامس من بين المهارات القيادية

الأخرى لطلبة المرحلة الثانوية بمتوسط 42.99 درجة وبوزن نسبي 71.6% وهي أكبر من المتوسط الحيادي والذي يبلغ وزنه النسبي 60% وفقا لهذا المقياس ($5/3 = 60\%$)، مما يشير إلى ارتفاع تلك المهارة لدى طلاب المرحلة الثانوية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أسلوب حل المشكلات يحتاج إلى قدرة كبيرة وإمكانيات واسعة وتفكير واعي لإدارة المشكلات التي قد يتعرض إليها الإنسان، ولذلك فإن طلاب المرحلة الثانوية نتيجة الاتصال والتواصل والاختلاط الكبير

بالمجتمع المحلى والعمل الجماعي الذي يعتبرونه ركيزة أساسية لهم، وهذا العمل الجماعي والتواصل من الطبيعي أن يتعرض فيه الطلاب إلى خلافات مع هذه الجماعات، قد تكون خلافات في اتخاذ القرارات وخلافات في التفكير وخلافات على صعيد السلوكيات وأنواع متنوعة من المشكلات التي يتعرض إليها طلاب مرحلة المراهقة، والتي قد يكون لها تأثير كبير عليهم وعلى نموه المعرفي والتعليمي. وهذا ما أظهرته دراسة (علوان، 2009) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاضطرابات الانفعالية ومهارات حل المشكلات لدى طلبة الصف الحادي عشر، فكلما زادت الاضطرابات قلت مهارات حل المشكلات.

ولذلك فإن قدرة هذه المرحلة من طلاب الثانوية العامة على إدارة المشكلات وحلها قد تكون غير موجودة بشكل واعي ومنظم مما يؤثر على قدرتهم في اتخاذ القرار المناسب الذي يساعد بشكل كبير على حل المشكلات، وهذا ما يؤكد علماء النفس وخصوصاً بياجيه حيث تحدث عن مرحلة العمليات المجردة وفيها ينتقل الطفل إلى أعلى مراحل التفكير المنطقي، أي يستطيع في هذه المرحلة أن يتعامل مع الرموز والعلاقات والقيام بعمليات الاستدلال القياسي دون التقيد بالأشياء المحسوسة في العالم المادي، وتأتي مهارة حل المشكلات في قمة هرم التعلم، وهي أكثر الأنواع تعقيداً إذ تتطلب من المتعلم تنظيم جميع أنواع التعلم التي تعلمها والتنسيق فيما بينها للوصول إلى حل المشكلة، فحل المشكلة يلزمه استخدام المبادئ والقواعد التي تعلمها المتعلم ووضع الفرضيات واختبارها وقبول من المتعلم لحل هذه المشكلة، والبحث عن كل ما يلزم لحلها.

لهذا نجد في هذه المرحلة أن الشخص لديه القدرة على حل بعض المشكلات البسيطة التي قد يتعرض إليها في المدرسة مع المعلم والتي لا تؤثر بشكل كبير، ولكن أسلوب حل المشكلات يحتاج إلى أساليب ومهارات للقدرة على حل المشكلات الصعبة والتي تساعد بشكل كبير على إدارة الضغوط التي يتعرض إليها الطلاب في هذه المرحلة وخاصة لوجود رغبة كبيرة لدى الطلاب في تحقيق الاحتياجات وبشكل سريع مما يبحثون عنها بشكل قوي ودائماً ما يقدمون على سلوكيات غير مرغوب فيها من أجل توفيرها وإشباع حاجاتهم لها وإثبات هويتهم وذاتهم وهذا يحتاج من

الباحث والمربين والمختصين في هذه الدراسة إلى رعاية هذه الفئة وتنمية قدراتها اتجاه حل المشكلات والتي تمثل أهمية كبيرة في طريق تحقيق طموحات وأهداف الطلاب بالثانوية العامة .

ثانياً: عرض نتائج التساؤل الثاني وفرضيته وتفسيره ومناقشته:

ينص التساؤل الثاني علي ما يلي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم وضع الفرضية التالية :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي".

للإجابة على تلك الفرضية قد قام الباحث باستخدام اختبار t. test للكشف عن الفروق بين متوسط عينتين مرتبطتين (paired samples t. test) للتعرف على مستوى الفرق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة نفسها في القياس البعدي في مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي، والجدول رقم (٧) يوضح نتائج اختبار .t-test

جدول رقم (٧)

يوضح نتائج اختبار t- test الفروق بين التطبيق القبلي والبعدي على العينة التجريبية

المحور	المجموعة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال	قبلي	42.53	3.62	-2.168	0.048
	بعدي	44.87	4.32		
مهارة إدارة الوقت	قبلي	50.13	5.79	-2.759	0.015
	بعدي	54.73	4.22		
مهارة حل المشكلات	قبلي	41.60	4.81	-3.598	0.003
	بعدي	50.20	5.92		
مهارة اتخاذ القرارات	قبلي	35.40	5.28	-2.335	0.035
	بعدي	39.13	4.56		
مهارة العمل الجماعي	قبلي	47.40	5.50	-2.738	0.016
	بعدي	51.20	8.13		
الدرجة الكلية	قبلي	217.07	7.24	-4.771	0.000
	بعدي	240.13	19.92		

قيمة (ت) الجدولية (د. حرية = ١٤) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.145، وعند مستوى دلالة 0.01 = 2.977

يتبين من الجدول رقم (٧) أن قيمة مستوى الدلالة لكل من الدرجة الكلية للمهارات القيادية ولكل مهارة كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة < من قيمة t الجدولية) مما يعني أن هناك فرق جوهري بين متوسط المهارات في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، مما يعني أن البرنامج استطاع تنمية مهارات القيادة لأفراد المجموعة التجريبية، مما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي".

وعند الموازنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فيما يخص التساؤل الثاني، ونتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت مع نتيجة دراسة (ابراهيم ، 2011) ، ودراسة (المناعي،2010) ، ودراسة (زيد، 2012) ، ودراسة (قواسمة، 2012) ، ودراسة (السواط، 2008) والتي دلت على وجود فروق بين القياس القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، كما نجد أنها اختلفت مع نتيجة دراسة (طويقات، 2009) ، ودراسة (رزق الله، 2002) حيث أنها لم تتناول القياس القبلي والبعدي بل كانت بناء برنامج تدريبي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة وهي حصول الفروق لصالح البرنامج التدريبي البعدي إلى تصميم البرنامج لتنمية المهارات القيادية من حيث استخدام الوسائل الحديثة في تطبيق البرنامج، و من حيث استخدام أساليب العرض المتنوعة، و من عرض نماذج عملية ومقاطع للفيديو وأنشطة متنوعة من لعب الأدوار، والتطبيق الجماعي والفردي لبعض المواقف العملية ساعد على تحسين تلك المهارات عند العينة .

بالإضافة أيضا إلى التزام المجموعة (العينة) بحضور جلسات البرنامج، ورغبتهم الكبيرة في تنمية قدراتهم القيادية خاصة في هذه المرحلة المهمة في حياتهم من مرحلة المراهقة ، يؤكد مدى حرص الطلاب من الاستفادة من البرنامج ، كما أن الظروف المدرسية، من تسهيل مهمة الباحث وتوفير كل الإمكانيات الملائمة من تخصيص مكان ولوجستيات التدريب وتحدد وقت مناسب للطلاب في المشاركة بالبرنامج التدريبي كان له دور كبير وفعال، بحصول الطلاب على مستوى أعلى في التطبيق البعدي، ويرى الباحث إلا أن الطلاب قبل البرنامج التدريبي كان لديهم بعض المهارات القيادية ولكن لم يكن لديهم قدرة على الممارسة العملية في تطبيقها واستخدامها، واستطاع البرنامج التدريبي من خلال الجلسات التدريبية من ممارسة العديد من المهارات العملية، من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات عملية هذا ساعدهم على التمكن من تعلم المهارات نظريا وعمليا ، ويرى الباحث أن العلاقة والألفة والتواصل الايجابي مع الطلاب، وبناء الثقة على صعيد الجلسات أعطى التدريب نوعية خاصة في قبول الطلاب التعلم والتدريب ضمن الجلسات، حيث ساد التدريب جو

من المتعة والمشاركة والتفاعل فيما بينهم، مما لوحظ مدى الاستفادة الواسعة التي يتمتع بها الطلاب خلال التطبيق ورغبتهم بممارسة مزيد من الأنشطة والفعاليات العملية، التي تقوي وتزيد من قدرتهم تجاه هذه المهارات.

ولعل طبيعة المرحلة العمرية الخاصة تلعب دورا مهما بمدى قبول الطلاب التعلم لمهارات قيادية تساعد في ظهور شخصيتهم بالشكل المميز والملاحظ من قبل المجتمع المحلي كل هذه الأسباب لها دور بارز ومهم في حصولهم على نتائج ايجابية خلال التطبيق العملي .

كما أن للأنشطة والنشاط البيئي المكلف للطلاب بعد كل جلسة تدريبية للمهارات القيادية وتطبيقها أمام المجموعة ومناقشتها لتثبيت المعلومات النظرية والعملية بكل جلسة من جلسات البرنامج كان لها دور كبير وفعال في تمكن المجموعة من تعلم المهارات وممارستها بطرق عالية ومتقنة، ولذلك كانت النتائج بكل جلسة تدريبية واضحة أن الطلاب يحققون أهداف الجلسة المخصصة من قبل الباحث، المصممة بالبرنامج التدريبي ، ولا يخفي الباحث دور الشخصيات القيادية البارزة في المدرسة كمدبر المدرسة التي تم استضافها مع الطلاب، والتي ساعدت على رفع معنوياتهم وذاقت من رغبتهم في التمكن من المهارات التي تساهم في أن يكونوا خير جيل قيادي مهم في المجتمع يخدمون ويقدمون أفكار وإبداعات جديدة لخدمة الدين والوطن .

ثالثاً: عرض نتائج التساؤل الثالث وفرضيته وتفسيره ومناقشته:

ينص التساؤل الثالث على ما يلي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي ؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم وضع الفرضية التالية :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي ."

للإجابة على تلك الفرضية قد قام الباحث باستخدام اختبار t-test للفرق بين متوسط عينتين مرتبطتين (paired samples t. test) للتعرف على مستوى الفرق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية، ومتوسط درجات أفراد المجموعة نفسها في القياس البعدي والتتبعي في مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج

اختبار t-test جدول رقم (٨)

يوضح نتائج اختبار t- test للفرق بين عينتين مرتبطتين (مجموعة تجريبية في القياس البعدي والتتبعي)

المحور	المجموعة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال	بعدي	44.867	4.324	-0.573	0.576
	تتبعي	45.400	3.738		
مهارة إدارة الوقت	بعدي	54.733	4.217	1.727	0.106
	تتبعي	52.400	4.778		
مهارة حل المشكلات	بعدي	50.200	5.918	0.52	0.611
	تتبعي	49.200	4.724		
مهارة اتخاذ القرارات	بعدي	39.133	4.565	0.649	0.527
	تتبعي	38.600	3.291		
مهارة العمل الجماعي	بعدي	51.200	8.126	-0.515	0.614
	تتبعي	52.000	6.470		
الدرجة الكلية	بعدي	240.133	19.924	0.462	0.651
	تتبعي	238.267	18.045		

قيمة (ت) الجدولية (د. حرية = ١٤) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.145، وعند مستوى دلالة 0.01 = 2.977 يتبين من الجدول رقم (٨) أن قيمة مستوى الدلالة لكل من الدرجة الكلية للمهارات القيادية ولكل مهارة كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة > من قيمة t الجدولية) مما يعني أنه لا يوجد هناك فرق جوهري بين متوسط المهارات في القياسين البعدي والتتبعي، مما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس المهارات القيادية بعد مرور شهرين من تطبيق البرنامج التدريبي المقترح".

وعند الموازنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فيما يخص التساؤل الثالث، ونتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت مع نتيجة دراسة (ابراهيم ، 2011) ، ودراسة (الطراونة ، 2006،) ، ودراسة (طعمة ، 2006،) ، ودراسة (قواسمة، 2012) ، ودراسة (السواط، 2008) ، ودراسة (الغراز، 2009) والتي دلت على أنه لا توجد فروق بين القياس البعدي والتتبعي ، كما نجد أنها اختلفت مع نتيجة دراسة (المناعي، 2010) ، ودراسة (رزق الله 2002)، حيث أنها لم تتناول مقارنة القياس البعدي والتتبعي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى اهتمام الإدارة المدرسية بالطلاب الذين تم تدريبهم على البرنامج التدريبي للمهارات القيادية، وتخصيصهم ضمن فريق تنمية القدرات، وأشراكهم في تنفيذ الأنشطة والمبادرات داخل المدرسة وخارجها ، وزيادة اهتمام المعلمين بالفئة المستهدفة وتعزيزها وتشجيعها على الاستمرار في تنفيذ هذه المهارات والاستفادة منها على الصعيد المدرسي والمجتمعي والأسري، وخلال استطلاع راء بعض الطلبة حول إمكانية ممارسة المهارات وتطبيقها فقد عبر الطلاب إلى أن للمرشد التربوي في المدرسة دورا كبيرا في الاستمرار وتنفيذ ما تم التدريب عليه، من خلال تخصيص برنامج مدته فصل دراسي لتنفيذ العديد من الأنشطة والفعاليات الإرشادية والبرلمانية والحملات التي تهدف إلى مساعدة الطلاب وتنمية قدراتهم، هذا ساعد الطلاب على الاستمرار بممارسة ما تم تعلمه خلال البرنامج التدريبي بالشكل المناسب وساعد على تنمية المهارات القيادية

التي عمل البرنامج التدريبي عليها وكانت من ضمن توصيات البرنامج للطلاب بالممارسة المستمرة للمهارات بعض انتهاء فترة البرنامج التدريبي.

وهذا لا يخفى الدور الكبير للأسرة في عملية مساندة الطلاب في الاستمرار بالقيام بالأعمال القيادية التي يشعرون بأهميتها في تنمية شخصيات أبنائهم فكانت هناك زيارات متعددة لأولياء الأمور لمشاهدة ومثابة أبنائهم في عرض الكثير من الفعاليات والأنشطة التي تظهر قوة وتمتع الأبناء في هذه المهارات ، وكذلك أسلوب التعزيز كان حاضرا مع هؤلاء الطلبة من خلال تقديم شهادات شكر وتقدير من قبل الإدارة المدرسية لما يقدموه من إبداعات وتميز وأنشطة كان لتعلم المهارات القيادية دورا كبيرا في إظهار هذه الطاقات وإعطائها الفرصة والمساحة الكافية للظهور والإنتاج والإبداع الميداني والخدماتي على صعيد المدرسة والتعليم والأنشطة ، كل هذه الظروف المناسبة والتهيئة من قبل حاضني العملية التعليمية بالمدرسة للطلاب والحريصين على تنمية قدراتهم كان لها دور كبير وفعال في استمرار فعالية تعلم وممارسة المهارات القيادية لهم بعد مرور شهرين على تطبيق البرنامج التدريبي .

توصيات الدراسة

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة، فقد توصل الباحث إلى عدة توصيات أهمها:

١. نوصي وزارة الشباب والرياضة رعاية الطلبة الذين تتوافر لديهم سمات القيادة ورعايتهم

ومساعدتهم على إبراز قدراتهم القيادية في ادارة أمورهم الحياتية

٢. نوصي وزارة التربية والتعليم العالي زيادة الاهتمام بتدريب المرشدين والمشرفين والمعلمين على

كيفية تقديم المساعدة للطلبة الذين لديهم سمة القيادة.

٣. تدريب طلاب اللجان المدرسية على المهارات القيادية من قبل الادارة المدرسية والمرشدين.

٤. اعداد مادة علمية وتدرسيها للطلبة حول المهارات القيادية وتدرسيها للطلبة المرحلة الثانوية من

قبل وزارة التربية والتعليم

٥. ضرورة تنفيذ برامج تدريبية في جميع المدارس لتنمية المهارات القيادية بجميع أنواعها من قبل

المرشدين التربويين.

٦. ضرورة قيام المدرسة بتوعية أولياء الأمور بمستوي المهارات القيادية لدى الابناء، وما يترتب

عليها من تتبؤات مستقبلية.

٧. ضرورة قيام المدرسة باستغلال كافة إمكانياتها لتوفير مناخ ايجابي لطلابها من حيث توظيف

الطاقات لدى الطلاب في محاولة لتشجيعهم وتدريبهم على تنمية المهارات لديهم.

مقترحات الدراسة

لما كان ميدان البحث يفتقر الى البحوث والدراسات التي تناولت موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث كون أن الموضوع يعد من الدراسات المهمة في مجتمعنا الفلسطيني، وعليه يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات وهي كالتالي:

١. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول برامج تدريبية لتنمية مهارات الطلبة القيادية التي لم يتم تناولها في هذه الدراسة (مهارة حل الصراع، ومهارة ادارة الازمات).

٢. إجراء دراسات تربط بين المهارات القيادية وبعض المتغيرات مثل: التحصيل واتجاهات الطلبة نحو المدرسة، مهنة الأب

٣. توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول المهارات القيادية للطلبة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

٤. فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الاعدادية بمحافظة خان يونس.

٥. دراسة أثر برنامج المهارات القيادية على السلوك القيادي لدى طلاب المرحلة الثانوية.

المراجع والمصادر

☒ أولاً المصادر

١. القرآن الكريم
٢. صحيح البخاري.
٣. الالباني، محمد (1992): سلسلة الاحاديث الضعيفة والموضوعة، مجلد ٢، ط ٥، مكتبة المعارف، الرياض.

☒ ثانياً المراجع

١. أبو السعيد، أحمد العبد و عابد، زهير عبد اللطيف(2009).مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، مكتبة الجزيرة: فلسطين
٢. أبو النصر، مدحت(2012).ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر
٣. أبو حطب، فؤاد، صادق، أمال (1988). نمو الإنسان من مرحلة الجنين إلي مرحلة المسنين، الطبعة الأولى، مكتبة التنمية البشرية: مصر.
٤. أبو جاموس، أسامة عبد الغني محمد (2009). الاضطرابات الانفعالية ومهارات حل المشكلات لدى المراهقين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية: غزة.
٥. أبو رياش، حسين محمد و قطيط، غسان يوسف(2008). حل المشكلات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
٦. أبو شيخة، نادر احمد (2009). مدخل الي ادارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
٧. أبو شيخة، نادر أحمد (1991). إدارة الوقت، دار المجدلوي: عمان.

٨. أبو عياش، نضال (2005). الاتصال الانساني من النظرية الى التطبيق، كلية فلسطين التقنية: فلسطين.
٩. أحمد، أحمد ابراهيم (2002). الادارة المدرسية في الالفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية: مصر .
١٠. أحمد، حافظ و حافظ، محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة: مصر .
١١. الأشقر، وفاء محمد (2008) . مدى تحقيق مهارة الاتصال لدى طلبة الجامعات الاردنية، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، العدد الثاني والثلاثون (الجزء الثاني).
١٢. الأغا، إحسان (2002). البحث التربوي، ط١: غزة.
١٣. الأنديجاني، عبد الوهاب بن مشرب عصام الدين (2009). الفرق بين الموهوبين والعاديين في استخدام أجزاء المخ وحل المشكلات والتوافق الدراسي لدى عينة من طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى: السعودية.
١٤. إبراهيم، أبو الحسن عبد الجواد (2011). برنامج تدريبي للممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية المهارات القيادية ، دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد الخامس، العدد الثالث، مصر .
١٥. إبراهيم، مجدي عزيز (2004). موسوعة التدريس. ج ٢ ، دار المسيرة: عمان.
١٦. إبراهيم، مفيدة (1997). القيادة التربوية في الاسلام، دار مجدلاوي، عمان: الاردن
١٧. إسماعيل، سهير السعيد جمعة (2011). استراتيجيات التعلم المنظم ذاتياً وعلاقتها بمهارات حل المشكلات لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المنصورة: مصر .

١٨. بدير، كريمان (2007). الأسس النفسية لنمو الطفل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

١٩. برهوم، خميس جمعة (2013). اثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الابداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الاساسي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية: غزة.

٢٠. البيك، علي و عباس، عماد الدين (2003). المدرب الرياضي في الالعاب الجماعية تخطيط وتصميم البرامج والاحمال التدريبية، نظريات وتطبيقات، منشأة المعاهد: الاسكندرية.

٢١. تغلب، سيد صابر (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان.

٢٢. جروان، فتحي عبد الرحمن (2011). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، ط٥، دار الفكر، عمان: الاردن.

٢٣. جمل، محمد (2005). العمليات الذهنية ومهارات التفكير، ط٢، دار الكتاب الجامعي: العين.

٢٤. الجبوسي ، محمد بلال (2002). أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني، مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض.

٢٥. حسن، ماهر (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي: إربد.

٢٦. حمام، راوية عبد الرحمن (2013).فاعلية برنامج الوساطة الطلابية في القدرة على حل المشكلات والتحكم بالغضب لدى الوسطاء في المرحلة الاساسية العليا، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية: غزة

٢٧. حمداوي، جميل (2006). مفهوم التواصل: النماذج والمنظورات، منشور على الموقع

الالكتروني: (<http://www.arabicnad.wah.com>).

٢٨. حمود، خضير كاظم (2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
٢٩. الحطاب، الجيلاني (2011). التواصل بين الولي والمؤسسة التربوية كيف يمكن تفعيله؟ مكتب التربية العربي لدول الخليج،
٣٠. الحلو، محمد وفائي علاوي سعيد (2001). علم النفس التربوي نظرة معاصرة. ط٢، دار المقداد للطباعة: غزة.
٣١. الحليبي، خالد بن سعود (2009). "مهارات التواصل مع الاولاد كي تكسب ولدك، مركز الملك عبد الله للحوار الوطني: السعودية.
٣٢. الحيلة، محمد (2001). أساسيات تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة للنشر والطباعة: عمان.
٣٣. الخطيب، جمال (2003). تعديل السلوك الانساني ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.
٣٤. دباش، حسين بن أحمد حسين (2013). درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى: السعودية.
٣٥. درويش، عبد الرحيم(2012). مقدمة إلى علم الاتصال، عالم الكتب، القاهرة: مصر.
٣٦. دياب، إسماعيل (2001). الادارة المدرسية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية: مصر.
٣٧. الدعي، أحمد (2004). مدى فعالية برنامج كارنز وشوفن في تنمية المهارات القيادية دراسة تجريبية على طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الخليج العربي: البحرين.
٣٨. الديب، محمد مصطفى (2003). علم النفس الاجتماعي التربوي أساليب تعلم معاصرة، عالم الكتب، القاهرة: مصر.

٣٩. الذهبي تك للحلول المتكاملة (د . ت). دورة تدريبية في مهارات الاتصال وفن التفاوض.
٤٠. ربيع، هادي مشعان (2006). الادارة المدرسية والاشراف التربوي الحديث، مكتبة المجمع العربي.
٤١. رحاب، عبد الشافي أحمد (1997). فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية الازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الاساسي لدى طلاب كلية التربية ، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي- العدد الثاني عشر، الجزء الاول: مصر.
٤٢. رزق الله، رندا (2002). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الاول الثانوي ، دراسة ميدانية شبه تجريبية في مدارس مدينة دمشق الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
٤٣. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2010). القيادة دراسة في علة الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية.
٤٤. رضوان، سناء محمود (2012) أثر استخدام استراتيجيات قبعات التفكير في تنمية المفاهيم العلمية ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات الصف الثامن الاساسي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية : غزة.
٤٥. الراداي، أمينة سليم سالم (2012). التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية.
٤٦. الرشيد، جهاد بن محمد (2003). إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الامنية: الرياض

٤٧. الروسان، فريدة فالح احمد(2010) "فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية: الأردن.
٤٨. الرومي، نايف بن هشال والنشوان، هيلة بنت ابراهيم و الضويحي، نورة بنت سلطان و الشبيب، حصة بنت سعد(2010).المهارات الحياتية والتربية الاسرية التعليم الثانوي. ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
٤٩. الزعبي، أحمد محمد (2002).الاتصال الفعال بين المعلم والتلميذ ومعوقاته التربوية والنفسية، مجلة التربية اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد ١٤٣، السنة ٣١.
٥٠. الزعبي، مروان طاهر (2011). مهارات التواصل بين الافراد في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
٥١. زعيتر، منير حسن(2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية: غزة .
٥٢. زهران، حامد عبد السلام (1985). التوجيه والإرشاد النفسي، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة: مصر.
٥٣. زيد، محمد مسعد (2012). برنامج قائم على المواقف الحوارية لتنمية مهارة التواصل الشفوي لطلاب الثانوية العامة بمادة اللغة العربية، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة: مصر .
٥٤. الزغلول، رافع و الزغلول، عماد (2003). علم النفس المعرفي. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
٥٥. الزهراني، محمد عبد الله (2000). تقنين مقياس المواهب القيادية لدى الاطفال على البيئة المصرية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس
٥٦. سعادة، جودت أحمد (2009). تدريس مهارات التفكير (مع مئات الامثلة التطبيقية) .دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

٥٧. سعيد، سعاد جبر (2008). سيكولوجية الاتصال الجماهيري. جدارا للكتاب العالمي: عمان.
٥٨. سويدان، طارق (2003). صناعة القائد.
٥٩. الساعاتي، إسلام أحمد محمد (2012). دراسة لبعض العوامل المميزة لشخصية القائد السياسي وفق نظرية العوامل الخمسة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
٦٠. السفيناني، ماجد بن سفر بن صالح (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية.
٦١. السكارنه، بلال خلف (2010). " القيادة الادارية الفعالة": دار الميسرة للنشر والتوزيع: عمان.
٦٢. السكران، محمد (1989). أساليب تدريس الدراسات الاجتماعية، دار الشروق: عمان.
٦٣. السلامة، عماد محمد و الطراونة، عبد الله عبد الرازق (2012). مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الخامس.
٦٤. السلمي، علي بن رزق بن حمود (2012). ادارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة في الانظمة التعليمية المختلفة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية
٦٥. السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية

٦٦. السمارة، ياسمين (2009). اثر استخدام استراتيجية حل المشكلات في تدريس مادة التربية الوطنية في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية : الاردن.

٦٧. السواط، وصل الله بن عبد الله حمدان(2008).فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الاول الثانوي بمحافظة الطائف دراسة شبه تجريبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى:السعودية.

٦٨. السويدان، طارق محمد و باسراحيل، فيصل عمر(2003).صناعة القائد. ط٢، مكتبة جرير: السعودية.

٦٩. السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2004). إدارة الوقت، ط٢، قرطبة للنشر والتوزيع والابداع الخليجي: الرياض.

٧٠. شتات، ابتسام محمود علي(2009). العلاقة بين إدارة الوقت وأساليب مواجهة الضغوط ودافعية الانجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية ، دراسات الطفولة ، جامعة عين شمس: مصر

٧١. شحادة، محمد أمين (2007).إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك. دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع: السعودية.

٧٢. الشنتف، يوسف(د.ت) بناء فريق العمل، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، الجامعة الاسلامية: غزة.

٧٣. الشويعر، محمد بن سعد (1992). حب رسول الله صلى الله عليه وسلم أسامة بن زيد، مجلة البحوث الاسلامية، العدد الخامس والثلاثون: السعودية.

- ٧٤.الصافي، عبد الحكيم محمود والجبر، عثمان مصطفى (2010). برنامج إرشادي بعنوان مدى اختلاف سمة القيادة باختلاف مستوى التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف السابع الأساسي في مدينة إربد. **مجلة جامعة الملك سعود** ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد الثالث.
- ٧٥.الصفار، رفاة محمد علي احمد (2011). **التفكير الحاذق** ، دار صفاء للنشر والتوزيع : عمان.
- ٧٦.الصيرفي، محمد و رمضان، محمد مصطفى (2010). **إدارة العمل الجماعي**، مؤسس حورس الدولية للنشر والتوزيع: مصر
- ٧٧.طعمة، أمل (2006). اثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار في السلوك القيادي لدى طلبة الصف الثاني الثانوي في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية: الاردن.
- ٧٨.طعمة، حسن ياسين (2010). **نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي**، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- ٧٩.الطراونة، عبد الله (2006). اثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى الطلبة القياديين في الجامعة الاردنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية: الاردن.
- ٨٠.الضامن، منذر عبد الحميد (2005). **علم نفس النمو (الطفولة والمراهقة)**، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح: الكويت.
- ٨١.عالم، خالد أحمد (2007). **درجة ممارسة القيادات التربوية في الادارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى : السعودية.

٨٢. عالية، محمد كمال يوسف (2008) " عادات تنظيم الوقت الدراسي لدى طلبة الصف الحادي عشر وعلاقته بجنسهم وتخصصهم الأكاديمي في محافظة مأدبا"، إريد للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني : الاردن.
٨٣. عامر، سكيبة ابراهيم(2001).فن الاتصال بالآخرين دراسة في السلوك الانساني. دار نون للتدريب والاستشارات: بنغازي.
٨٤. عايش، جابر محمد (2008). واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية: غزة.
٨٥. عبد الباري ، ماهر شعبان(2011). مهارات الاستماع النشط. دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان.
٨٦. عبد العال، تحية محمد أحمد (2005).فاعلية برنامج تدريبي في تنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدى عينة من أطفال ما قبل المدرسة، دراسة، المجلد الخامس عشر، العدد اثنان وستون.
٨٧. عبد الله، خلدون منصور(2010).الاعلام وعلم النفس. دار اسامة للنشر والتوزيع: عمان.
٨٨. عبد الله، رابح سرير(2012). القرار الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان
٨٩. عبد الله، عودة عبد عودة(2004). الاتصال الصامت وعمقه التاثيري في الآخرين في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية،مجلة المسلم المعاصر، العدد مائة واثنى عشر:مصر.
٩٠. عبد الرازق، عبد الرازق أحمد (2000). الاهتمام بالشباب وأهمية دورهم في بناء الامة ونهضتها(نماذج منتخبة من السنة النبوية، بحوث المؤتمر العلمي السابع الكلية الشرعية ، جامعة جرش: الاردن.

٩١. عبد الهادي، نبيل أحمد (2004). نماذج تربوية تعليمية معاصرة، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
٩٢. عبد الهادي، نبيل (2005). مداولات النمو ومشكلاته (مرحلة تكوين الجنين وحتى المراهقة)، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
٩٣. عبوي، زيد منير (2010). " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
٩٤. عرب، هاني(2006).الاتقان في فن مهارات الاتصال. ملتقى البحث العلمي .
www.rsscrrs.info
٩٥. عربيات، احمد عبد الحليم(2005). فعالية برنامج ارشادي يستند الي استراتيجيه حل المشكلات في تخفيف الضغوط النفسية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني
٩٦. عرموش، أحمد (1991). قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم السياسية والعسكرية، ط٢، دار النفائس: بيروت.
٩٧. علوان، مصعب محمد شعبان (2009).تجهيز المعلومات وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٩٨. علون، قاسم نايف و إحميد، نجوى رمضان (2009). إدارة الوقت مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
٩٩. عليان ، رحي مصطفى(2010). العمليات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
١٠٠. عليان، بحي مصطفى و الطوباسي، عدنان محمود(2005). الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

١٠١. عليان، رحي مصطفى (2011). اساسيات ادارة الوقت للوظيفة والحياة العامة. دار جريب للنشر والتوزيع: الاردن.
١٠٢. العتوم، عدنان يوسف (2004). علم النفس المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
١٠٣. العجمي، محمد حسين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان
١٠٤. العدل، عادل محمد محمود و عبد الوهاب ، صلاح شريف (2003). القدرة على حل المشكلات ومهارات ما وراء المعرفة لدى العاديين والمتفوقين عقلياً، مجلة كلية التربية، العدد السابع والعشرون، الجزء الثالث، ص ١٨١-٢٥٨.
١٠٥. العساف، أحمد بن عبد المحسن (2002). مهارات القيادة وصفات القائد: الرياض.
١٠٦. العلاق، بشير (2009). أساسيات ادارة الوقت. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الاردن.
١٠٧. العلاق، بشير (2010). القيادة الادارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الاردن.
١٠٨. الغافري، فوزية بنت خلفان بن حميد (2011). فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري، رسالة ماجستير، جامعة نزوى: عمان.
١٠٩. غانم، محمود محمد (2001). التفكير عند الاطفال تطوره وطرق تعليمه، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
١١٠. غانم، محمود محمد (2004). التفكير عند الاطفال، عمان: الاردن.

١١١. الغراز ، اشرف إبراهيم (2009). فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارة إدارة الوقت لدي طلاب الجامعة .
١١٢. غنيم ، عثمان محمد (2008). التخطيط أسس ومبادئ عامة ، ط٤ ، دار صفاء للنشر والتوزيع : عمان.
١١٣. فخرو، عبد الناصر(2001). حل المشكلات بطرق إبداعية برنامج تدريبي للاطفال، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
١١٤. الفريحات، عمار عبد الله محمود و اخرون (2010). درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طالبات كلية عجلون الجامعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني: غزة.
١١٥. فريق العمل الفلسطيني(د ت). منهاج تدريب القيادة والادارة.
١١٦. الفقي، ابراهيم (2009). ادارة الوقت. إبداع للإعلام والنشر: مصر.
١١٧. الفليت، كمال كامل خليل(2009). فاعلية برنامج ارشادي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى المراهقين. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الدول العربية: القاهرة.
١١٨. فيصل، دعاء أبو عاصي (2012). ادارة الوقت لدى الموهوبين أكاديمياً وعلاقتها بمستوى الطموح، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 137: مصر.
١١٩. قاسم، مصطفى محمد (2011). دراسة بعنوان ممارسة برنامج في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الطلاب، دراسة ، جامعة الفيوم: مصر.
١٢٠. القاضي، مروة مصطفى محمد حلمي (2005) " فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الاجتماعية للشباب الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، فرع الفيوم: مصر.
١٢١. القرضاوي، يوسف (2013). مقال العمل الاسلامي الجماعي، موقع القرضاوي بتاريخ:

26/11/2013

١٢٢. القرعان، عبد الجليل (2003). اثر برنامج تعليمي للنظرية ستر ينبيرغ الثلاثة لتحسين مستوى اتخاذ القرار لدى طلبة الصف الاول الثانوي، رسالة دكتوراه ، غير منشورة، جامعة عمان العربية
١٢٣. قطناني، محمد حسين(2010). تطوير المهارات الحياتية ، دورات تدريبية. دار جرير للنشر والتوزيع: عمّان.
١٢٤. قنديل، علاء محمد سيد(2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان.
١٢٥. قواسمة، كوثر عبد ربه (2012). فاعلية برنامج تدريبي في التدخل المبكر لتنمية مهارات التواصل والانتباه لدى عينة من الاطفال ذوي اضطراب التوحد في الاردن، دراسة ، مجلة كلية التربية ببنها، العدد واحد وتسعون، الجزء الثالث، بنها: مصر.
١٢٦. كفاي، علاء الدين أحمد و الضبيان، صالح بن موسى و جمال الدين، هناء مرسي و كفاي، وفاء محمد و محمد ، وائل عبد الله و وهدان، جمال السيد(2008). مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم " قراءات اساسية في تربية الطفل"، ط٢، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان.
١٢٧. كمال، هدى أحمد (2010).تقويم استخدام الاخصائي لمهارات القيادة مع جماعات التدريب على المهارات، دراسة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد الثامن والعشرون.
١٢٨. كنعان، نواف(2009). القيادة الادارية، ط٣، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
١٢٩. كورتوا، ج (1999). الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيس، دار علاء الدين: دمشق.

١٣٠. الماضي، محمد المحمدي (2007)، **المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الابداع والابتكار**، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الاعمال العامة والخاصة": القاهرة .
١٣١. المالكي، ثواب بن حمود حمدان (2012). **قلق المستقبل واتخاذ القرار وعلاقتها ببعض المتغيرات الثقافية لدى عينة من طلاب الجامعة بمحافظة الليث ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى: السعودية.
١٣٢. الملا، يوسف عبد الرحمن (1981). **أصغر قائد في صدر الاسلام**، مجلة التربية، العدد السادس والاربعون: قطر
١٣٣. مبارك، خضر ديب (2002). **أثر برنامج تدريبي في الارشاد والتوجيه الجمعي المهني على النضج المهني واتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في مدارس مديرية الخليل**، رسالة ماجستير، جامعة القدس: فلسطين.
١٣٤. مجمع اللغة العربية (2004). **المعجم الوجيز**، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرية.
١٣٥. محبوبة، قصي (2010). **القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ صراع المفاهيم والشخصيات في الامم والدول والمؤسسات**، الاهلية للنشر والتوزيع: الاردن.
١٣٦. محمد ، صابر فاروق (2011). **التنبؤ بالقيادة من خلال بعض المتغيرات النفسية لدى عينه من الشباب الجامعي** ، كلية التربية ، جامعه عين شمس: مصر .
١٣٧. محمد، عايدة ذيب و قطناني، محمد حسين (2010). **الانتماء والقيادة والشخصية لدى الاطفال الموهوبين والعاديين**. دار جرير للنشر والتوزيع: عمان.
١٣٨. محمد، عبد المقصود محمد (2006). **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان.

١٣٩. محفوظ، محمد جمال الدين (1984). **تربية المراهق في المدرسة الإسلامية**، الطبعة الثانية، الهيئة المصرية للكتاب: القاهرة.
١٤٠. محمود، إقبال أحمد (2006). **المراهقة**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر: عمان الأردن.
١٤١. المحميد، تركي بن عبد الرحمن (2005)، **مهارات اتخاذ القرار** ، <http://www.da3yat.com/vb/showthread...60710#post60710>
١٤٢. المدهون، محمد إبراهيم (2004). **مهارات ادارة الوقت**، مؤسسة ابداع للابحاث والدراسات والتدريب: غزة.
١٤٣. المزين، سليمان حسين (2012). **فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين، العدد الاول: غزة.
١٤٤. مغاريوس ، صموئيل (1974). **الصحة النفسية والعمل المدرسي** ، الطبعة الثانية ، مكتبة النهضة المصرية : القاهرة.
١٤٥. المغربي، عبد الحميد (2006). **الإدارة- الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة.
١٤٦. ملحم، سامي محمد(2008). **الإرشاد النفسي للأطفال**، ط١، دار الفكر: عمان.
١٤٧. المناعي، شمسان(2010). **دراسة اثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة والقدرة الإبداعية لدى الطلاب المتفوقين بمملكة البحرين**. دراسات نفسية ، مجلد عشرون، العدد الرابع
١٤٨. مناف، علاء هاشم (2011). **فلسفة الاعلام والاتصال دراسة تحليلية في حفريات الإنساق الإعلامية**، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمّان.

١٤٩. المهدي، سوزان محمد (2003). مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مجلة التربية، العدد التاسع، كلية التربية، جامعة عين شمس: مصر.
١٥٠. موسى، رشا علي عبد العزيز و الدسوقي، مديحة منصور سالم (2000). المشكلات والصحة النفسية، الفاروق الحديثة للطباعة والنشر.
١٥١. ناصر الدين، رامي و جبر ، رواء (2005). دليل مهارة العمل الجماعي، مؤسسة الرؤيا الفلسطينية: غزة.
١٥٢. النظم الخبيرة(2012).مهارات الاتصال. الجامعة الالكترونية السعودية.
١٥٣. الهادي، حافظ (1995) . مناهج البحث في العلوم الانسانية ، دار الكتاب الحديث، عمان: الاردن.
١٥٤. هاشم، عادل عبد الرازق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الاردن.
١٥٥. الوديناني، سعد مطلق سلطان (2013). درجة أهمية مهارة ادارة الوقت والممارسة الفعلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية.
١٥٦. الوصيفي، عوض ديب محمود(2012). دور معلم المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة في تعزيز ثقافة التواصل لدى طلبته وسبل تطويره في ضوء الفكر التربوي الاسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية : غزة.
١٥٧. وطفه، علي اسعد(2004) . مكاشفات تكوين سيكولوجي للفعل التربوي قرأه في الأصول النفسية للأنساق التربوية المعاصرة، مجلة التربية، العدد ١٤٩، قطر.

1. Garcia, R.; Perez, G.;Hinojosa, E. (2004); **Assessing time management skills as an important aspect of student learning**; The Construction and evaluation of a time management scale with high school students, *School Psychology International*, Vol, 25, No. 2, pp.167.
2. Morgan, R.(2003). The Combined execution of stress and time Management strategies to improve academic success; A program design, P.HD, Carlos-Albizu University.
3. Smborowski, L. J.(2006)Leadership and its correlation to the self-esteem of high school seniors in massacnhasusetts. Dissertation Abstract, international, 6711(a).
4. Pollard, K.(2008). From Students to Professionals Results of A Longitudinal Study of Attitudes to Prequalifying Collaborative Learning and Working , *Journal of inter professional care*, Vol 22.
5. Curran, Sh.(2008). Attitudes of Health Sciences Students towards Inter professional Team Work and Education, *Learning in Health and Social Care* , Vol 7.
6. Owen, H. (2007). Creating Leaders in the classroom : How terchers can develop a new generation of leaders, london: routledge.

مواقع انترنت

موقع البوصلة، دليل المعلم في ادارة وقت المتعلم

<http://abushalha.blogspot.com/p/stephen-covey.html>

الملاحق

ملحق رقم ((١))

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة (الاستبانة + البرنامج التدريبي)

الرقم	اسم المحكم	المؤسسة التي يعمل بها
١.	د. عاطف الاغا	الجامعة الاسلامية
٢.	د. نبيل دخان	الجامعة الاسلامية
٣.	د. جميل الطهراوي	الجامعة الاسلامية
٤.	د. ختام السحار	الجامعة الاسلامية
٥.	د. عبد الرؤوف الطلاع	جامعة الأقصى.
٦.	د. نعيم العبادلة	جامعة الأقصى.
٧.	د. يحيى النجار	جامعة الأقصى.
٨.	د. نعمات علوان	جامعة الأقصى.
٩.	د. محمد الشريف	جامعة الأقصى.

ملحق رقم ((٢))
تسهيل مهمة الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم..... Ref

ج س غ / 35

التاريخ..... Date

20-10-2013

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ عامر محمد عبد فروانه، برقم جامعي 120110406 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص الصحة النفسية المجتمعية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان

فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية

شاكركم لكم حسن تعاونكم،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-
الملك.



حفظهم الله،،،

السادة / مديرو المدارس الثانوية ومديراتها
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

تهديكم مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس أطيب تحياتها وتتمني لكم موفور الصحة والعافية،
وبخصوص الموضوع أعلاه ، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ عامر محمد فروانة والذي يجري بحثاً بعنوان:

" فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية"

ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة تخصص
الصحة النفسية المجتمعية.

لذا يرجى تسهيل مهمة تطبيق أدوات بحثه على عينة من طلاب المرحلة الثانوية في مدارسكم وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم
د.سعيد أبراهيم حرب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority

Ministry of Education & Higher Education

General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.ش. مذكرة داخلية (٥١٦٠)

التاريخ: 2013/10/20

الموافق: 15 ذو الحجة، 1434 هـ



السيد/ مدير التربية والتعليم - شوق خان بيونس - المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدىكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحث/ عامر محمد عبد فروانة والذي يجري بحثاً بعنوان :

" فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص

الصحة النفسية المجتمعية، في تطبيق أدوات البحث على عينة من طلاب المرحلة الثانوية بمديرتكم الموقرة،

وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.

Abner Al-Astiqar

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(2641297- 08-2641298- فاكس(08-2641292)

E-mail:moeha@gov.ps

ملحق رقم ((٣))

الاستبانه بعد الصدق والثبات في صورتها النهائية

عزيزي الطالب ،،،،،

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى

طلاب المرحلة الثانوية). وذلك للحصول علي درجة الماجستير في الصحة النفسية بالجامعة

الإسلامية بغزة، لذا أرجو التكرم والإجابة علي هذه الفقرات وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لها ، مع العلم تم التركيز علي عدة مهارات في الاستبانه وهي (مهارة التواصل ، مهارة ادارة الوقت، مهارة حل المشكلات، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل الجماعي)
ملاحظة :

لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة كل إجابة تبديها هي صحيحة لأنها تعبر عن رأيك الخاص.
نرجو الإجابة علي الأسئلة بكل صدق وموضوعية.
إن المعلومات التي ستصدر عنك ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

شاكرين لكم تعاونكم و وفقكم الله و رعاكم

أرجو تعبئة هذه البيانات الأولية:

الاسم:.....
الصف:.....

استبانه المهارات القيادية

م	الفقرات	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	أنظر للشخص الذي اتحدث اليه.					
٢	أبتعد عن كلمة (أنا) أثناء الحديث.					
٣	أركز على الكلمات المهمة في الحديث.					
٤	أبتعد عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.					
٥	أقاطع الآخرين عندما يتحدثون.					
٦	أحدد هدفي من الاتصال بالآخرين.					
٧	اتحدث بصوت واضح.					

					أبتعد عن استخدام الكلمات الغامضة.	٨
					أكون بشوش عندما اتحدث مع الآخرين.	٩
					أتأكد من أن الفكرة قد وصلت بشكل صحيح	١٠
					استخدم كلمات واضحة ودقيقة	١١
					أؤجل أعمالي من حين لآخر.	١٢
					أشعر بأن وقتي يضيع مني.	١٣
					أنجز مهامتي في الوقت المناسب لها.	١٤
					أركز على المهم في أعمالي.	١٥
					أجلس ساعات طويلة امام (التلفزيون، الانترنت).	١٦
					أقوم بتحديد هدف لي واعمل على تحقيقه.	١٧
					أخطط لما سأقوم به يوميا.	١٨
					أضع مفكرة وقلم في جيبتي لأتذكر مواعيدي.	١٩
					أجعل مكتبي مرتب ونظيف.	٢٠
					أستخدم وسيلة لتذكركني بالوقت (ساعة ، جوال).	٢١
					أستغل الأوقات الضائعة في أشياء مفيدة لتنمية قدراتي مثل: (تذكر الله، قراءة كتاب، مجلة).	٢٢
					أصل الي المدرسة قبل قرع الجرس.	٢٣
					أحاول التقليل من ساعات النوم.	٢٤
					أحدد طبيعة المشكلة التي تواجهني بالضبط.	٢٥
					أجمع معلومات كافية حول المشكلة.	٢٦
					عندما تواجهني مشكلة أؤجل حلها.	٢٧
					أجتهد في حل أي مشكلة واختار الحل الأفضل.	٢٨
					عندما اتخذ قرار حل المشكلة أتابع تنفيذه.	٢٩
					لا استطيع وضع بدائل لحل مشكلاتي.	٣٠
					أفكر في بدائل وحلول مرضية لمشكلاتي.	٣١
					لا استفيد من أخطاء غيري في حل المشكلات.	٣٢
					أستطيع أن أقيم توجهي للمشكلة (ايجابي، سلبي).	٣٣
					عندما تعيقني مشكلة أترك الامور تسير كما هي.	٣٤

					أبتعد عن الحلول التي لا تكون واقعية.	٣٥
					أتجنب معالجة المشاكل التي تواجهني.	٣٦
					أقرر الأنشطة التي تناسبني لأشارك بها.	٣٧
					أختار احتياجاتي المدرسية بنفسني.	٣٨
					أجمع المعلومات عن المشكلة قبل اتخاذ القرار.	٣٩
					أوافق زميلي رأيه حتي لا يزعل.	٤٠
					أخذ رأي الآخرين عندما اتخذ أي قرار يخصني.	٤١
					أتردد في اتخاذ القرار.	٤٢
					أبتعد عن مجاملة الآخرين عند اتخاذ القرار.	٤٣
					أدرس مخاطر اتخاذ أي قرار في حياتي.	٤٤
					أحدد الهدف من اتخاذ القرار.	٤٥
					أختار القرار الذي يلبي احتياجاتي	٤٦
					أشارك في الأنشطة المدرسية.	٤٧
					أشارك كثيراً في الأنشطة الاجتماعية.	٤٨
					أحب أن أساعد الجيران .	٤٩
					أنتمي لأحد التنظيمات الفلسطينية	٥٠
					أذهب مع اصدقائي في الرحلات.	٥١
					احترم رأي الجماعة وإن كان يخالف رأبي.	٥٢
					ألبي دعوات الآخرين.	٥٣
					أحب أن أعمل ضمن مجموعة.	٥٤
					أقوم باختيار اعضاء الفريق.	٥٥
					أستطيع أن أوثر في الآخرين.	٥٦
					أتابع زملائي عند تنفيذ النشاط.	٥٧
					أتبادل الخبرات من خلال الفريق.	٥٨
					أتعاون مع زملائي لإنجاز مهام الفريق.	٥٩

ملحق ((٤))

البرنامج التدريبي

برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لذي طلاب المرحلة الثانوية

جلسات البرنامج التدريبي

الجلسة الأولى: (عنوان الجلسة): (تعارف + بناء العلاقة التدريبية).

أهداف الجلسة التدريبية :

- التعارف بين الباحث والمشاركين.
- كسر الحاجز النفسي بين الباحث والمشاركين من جهة وبين المشاركين وبعضهم البعض من جهة أخرى.
- الاتفاق علي قوانين الجلسات (كالمشاركة والالتزام بمواعيد الجلسات، واحترام آراء الآخرين).
- يحدد الطلاب الأهداف التي يأملون تحقيقها خلال البرنامج.
- زيادة إشعار الطلاب بأهمية البرنامج التدريبي
- الأدوات المستخدمة: (كرة صغيرة – أقلام – ورق بروسنل)
- المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط 60 دقيقة.
- الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)
- الخطوات الإجرائية المتبعة للجلسة:
- تبدأ الجلسة بحضور الباحث وجميع الطلاب المشاركين في البرنامج التدريبي، حيث يجلس الجميع في شكل دائري بحيث يرى كل واحد منهم الآخر. (10 دقائق)
- يبدأ الباحث الجلسة بالتعريف عن نفسه وطبيعة عمله والدور الذي سيقوم به خلال الجلسات التدريبية.
- ثم يبدأ بلعبة صغيرة لكسر الجليد وهي " كرة التعارف " (10 دقائق)
- حيث يقوم الباحث بإحضار كرة صغيرة ويقف هو وأفراد المجموعة بشكل دائري ويمسك الكرة بيده ويعرف عن نفسه، وعمره، وأمنيته ، ثم يرسل الكرة إلي شخص آخر ليقوم بنفس الدور بتعريف نفسه وعمره و أمنيته وأي معلومات أخرى يريد إضافتها كالهوايات أو مكان السكن وغير ذلك. وهكذا إلي جميع الأفراد، حتى يتم التعرف على الجميع.
- يشجع الباحث الالجلسة: المشاركة في اللعبة بكل فاعلية.
- قواعد وقوانين الجلسة : (10 دقائق)
- يبدأ الباحث بتوضيح بعض قواعد العمل الجماعي والاتفاق مع المشاركين عليه من بداية الجلسات نحو: (احترام الآراء – المشاركة – السرية – التعاون – احترام المشاعر – عدم المقاطعة..... وغير ذلك)، ويفضل أن يكون ذلك مكتوبا على بروسنل يتم التوقيع عليه من قبل كل المشاركين بعد الانتهاء منه.
- على الباحث الآن توضيح ماهية البرنامج التدريبي والأهداف المرجوة منه، وكذلك عدد جلساته ومكان تنفيذها والموعد المحدد لها والإجراءات التي يقوم الجميع بالمشاركة في تنفيذها خلال الجلسات التدريبية التي ستطبق لاحقا.

- يقوم الباحث بتقسيم الطلاب إلى أربع مجموعات ويوزع عليهم أقلام فلوما ستر وورق بروسنل للإجابة على السؤال التالي:
- ما هي توقعاتك من البرنامج التدريبي؟ (10 دقائق)

- يطلب من كل مجموعة كتابة آرائهم علي البروستل وتعليقها أمام الطلاب .
- يناقش الطلاب أفراد المجموعة في آرائهم (20 دقيقة)
- يتفق الباحث والطلاب على أهداف معينة.
- يشكر الباحث الطلاب علي تفاعلهم ومشاركاتهم في الجلسة ويقوم بتقييم اليوم
- تنتهي الجلسة الأولى بالاتفاق المحدد للجلسة المقبلة وموضوعها، وترك مجال آخر لأي تعليق أو إضافة من قبل المشاركين على نقطة تم مناقشتها خلال فترة الجلسة الأولى ويؤكد على موعد الجلسة القادمة .

الجلسة الثانية: (عنوان الجلسة): (القيادة أنواعها وسماتها وصفات القائد).

أهداف الجلسة التدريبية :

- أن يتعرف الطلاب مفهوم القيادة .
 - أن يبين الطلاب أهمية القيادة وسماتها
 - أن يعدد الطلاب صفات القائد.
 - أن يميز الطلاب بين القائد و القيادة.
 - أن يتعرف الطلاب على واجبات القائد.
- الأدوات المستخدمة: (أقلام - ورق بروسنل - ورق عمل-عرض I.c.d)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (70) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)

الخطوات الإجرائية للجلسة:

النشاط الأول: ترفيهي (القائد الخفي) (10دقائق)

- يوضح الباحث انه سيقوم بشرح اللعبة
- ثم يختار الباحث طالب من الطلبة للخروج خارج القاعة ومهمته التعرف على القائد الخفي في القاعة والذي يمارس حركات معينة وعلى المجموعة تقليده.
- يطلب من الطلاب اختيار قائد بينهم ومهمته القيام بحركات ونقوم نحن بتقليده على ألا يكشف نفسه
- ثم يبدأ الطلاب بالحركات ويدخل الطالب الذي خرج وعليه التعرف على القائد الخفي، وهكذا. ثم يلخص الباحث أهمية النشاط
- ويطلب من الطلاب اقتراح عنوان للجلسة .
- يكتب الباحث العنوان علي السبورة

نشاط رقم (٢):عصف ذهني (5 دقائق)

من خلال خبرتكما هو مفهومك عن القيادة؟

نشاط رقم (٣) :مجموعات

(10دقائق)

((خرج مجموعة من الشباب في مخيم صيفي مغلق للاستفادة من العطلة الصيفية وهم في المخيم اصيب قائد المخيم بوكعة صحية نقل على اثرها الى المشفى، ظل الفريق ينتظر ما الحل وماذا يفعلون فرأى يقول ننتظر حتى يعود القائد و آخر يقول نمارس الانشطة طبقاً للبرنامج المعد وثالث يقول يلغى المخيم، واشتد الصراع بين الاعضاء، وتم الغاء المخيم لأنه لا يوجد من يؤثر في المجموعة، أو يقنعهم أو يدير المخيم (قائد بديل) او التوصل الى قرار سليم)).

ناقش مع مجموعتك هذا الموقف مابين أهمية القيادة؟ وما هي عناصرها؟

.....
.....

نشاط رقم (٤) :نقاش

(10دقائق)

ما الفرق بين القائد والقيادة؟

.....
.....

نشاط رقم (٥) :مجموعات

(10دقائق)

اقرأ هذه المواقف ، واستخرج صفات القائد ؟

• عن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه أنه قال : قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال فضرب بيده علي منكبي ثم قال : يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها ، وأدى الذي عليه فيها . رواه مسلم .

• في صلح الحديبية مع مشركي مكة ، والذي كان ظاهره ظلم للمسلمين لما في شروط الصلح من رجوع الرسول عليه الصلاة والسلام وأصحابه عن البيت الحرام قبل أداء العمرة وإرجاع من جاء من المشركين مسلماً إليهم وعدم إرجاع من جاء من المسلمين إلى المشركين حتى أخذ عمر رضي الله عنه يصول ويجول ويرجع أبا بكر ثم رسول الله عليه الصلاة والسلام يقول : ألسنت برسول الله ؟ قال : بلى ، قال فعلام نعطي الذنية في ديننا قال : أنا عبد الله ورسوله لن أخالف أمره ، ولن يضيعني .

• في غزوة أحد والخروج لملاقاة المشركين كان رأيه عليه الصلاة والسلام أولاً عدم الخروج من المدينة بل يبقى هو وأصحابه بها ، فإذا هاجمهم المشركون قاتلهم الرجال في الطرقات والنساء من على سطوح المنازل ، ثم تنازل عن رأيه بعدما طلب منه الصحابة غير ذلك وعزم على الخروج ، ثم ندم الذين طلبوا منه الخروج وطلبوا منه البقاء فأبى أن يتنازل بل وعزم على الخروج ، وقال : ما ينبغي لنبي لبس لامته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه .

• ومن أقوال نابليون: " أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه.

نشاط رقم (٦) :نقاش (10 دقائق)

ما هي واجبات وحقوق القائد؟

.....
.....

نشاط رقم (٧) :نقاش (10 دقائق)

ما هي أخطاء بعض القادة (مزلق القيادة)؟

.....
.....

نشاط رقم (٨) :واجب بيئي + التقييم (5 دقائق)

تذكر موقف في حياتك كنت قائداً فيه؟ وبماذا تصرفت؟

.....
.....

- يطرح الباحث سؤال للطلبة عن ما هو رأيك في اللقاء؟
- ثم يطلب منهم أن يرشحو طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة الثالثة: (عنوان الجلسة) : (مهارة التواصل).

أهداف الجلسة التدريبية :

- أن يتعرف الطلاب على مهارة التواصل
- أن يبين الطلاب أهمية التواصل وعناصره
- أن يعدد الطلاب أشكال التواصل.
- يعدد الطلاب صفات الشخص الناجح في تواصله.
- يبين الطلاب معوقات الاتصال والتواصل.
- الأدوات المستخدمة: (خيط صوف - أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
- المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.
- الأساليب المستخدمة: (الحوار ، المناقشة الجماعية ، مجموعات ، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

النشاط الأول: ترفيحي (الشبكة العنكبوتية) (10 دقائق)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيئي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- ثم يبدأ الباحث بلعبة صغيرة لكسر الجليد وهي " الشبكة العنكبوتية "
- حيث يقوم الباحث بإحضار خيط صوف كبير ويقف وهو وأفراد المجموعة بشكل دائري ويمسك طرف الخيط ويعرف عن نفسه ، وعمره، وأمنيته ، ثم يرسل الخيط إلي شخص آخر ليقوم بنفس الدور بتعريف نفسه وعمره

وصفه وأي معلومات أخرى يريد إضافتها كالهوايات أو مكان السكن وغير ذلك. وهكذا إلي جميع الأفراد، حتى بالجلسة. نا شبكة عنكبوتيه في الدائرة. و يلخص الباحث أهمية النشاط .
- ويطلب من الطلاب اقتراح عنوان للجلسة .

نشاط رقم (٢) : عصف ذهني (10 دقائق)

- ١- من خلال خبرتك ما هو مفهومك عن الاتصال والتواصل ؟
٢- ما أهمية الاتصال والتواصل مع الآخرين ؟

.....
.....

نشاط رقم (٣) : مجموعات (10 دقائق)

((تخيل نفسك قائد لفريق الكشافة في المدرسة وطلب منك مدير المدرسة أن تبلغ فريق الكشافة ببعض القرارات والتعليمات الهامة التي تخص الطلبة في غير موعد اللقاء المحدد للفريق)). من خلال خبرتك ناقش مع مجموعتك كيفية التواصل مع الفريق ؟ مابين أشكال التواصل؟

.....
.....

نشاط رقم (٤) : نقاش (5 دقائق)

ما هي عناصر (مكونات) مهارة التواصل ؟

.....
.....

نشاط رقم (٥) : نقاش (10 دقائق)

ناقش مع مجموعتك الصفات الواجب توافرها في الشخص القائد حتى يكون الاتصال ناجحاً؟

.....
.....

نشاط رقم (٦) : نقاش (10 دقائق)

((محمد قائد لفريق تطوعي وقد أراد القائد محمد أن يكسب أعضاء فريقه ببعض المعلومات الهامة في الحياة ومواكبتهم للتطور العلمي والتكنولوجي، فبدأ بالحديث عن العولمة والتكنولوجيا وكيفية صناعة الحواسيب مستخدماً بعض المصطلحات الصعبة في حديثه الا ان بعض اعضاء الفريق غير فاهم للحديث وللمصطلحات الكبيرة، والآخرين يتحدثون مع بعضهم البعض وغير مباليين للموضوع كون الموضوع غير مهم لديهم، اما سعد الدين وهو عضو في الفريق فهو يناقش القائد ويقاطعه في كل جملة يتحدث بها واشتد النقاش بين القائد وسعد الدين حول بعض المواضيع وكأن الآخرين ليس لديهم علاقة بذلك، وانتهى الوقت دون اكمال للموضوع....))
- ناقش مع مجموعتك معيقات الاتصال والتواصل؟

.....
.....

(5 دقائق)

نشاط رقم (٧) : واجب بيتي + التقييم

أذكر موقف في حياتك استخدمت فيه احد اشكال التواصل؟

- يطرح الباحث سؤال للطلبة عن ما هو رأيك في اللقاء؟
- ثم يطلب منهم أن يرشحوا طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة الرابعة: (عنوان الجلسة) : (مهارة التواصل) .

أهداف الجلسة التدريبية :

- يستنتج الطلاب معيقات التواصل وكيفية التغلب عليها
- يتدرب الطلاب على مهارة التواصل من خلال مجموعات
- ممارسة مهارة التواصل مع الآخرين بشكل جيد من خلال لعب الأدوار .
- الأدوات المستخدمة: (ورق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
- المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.
- الأساليب المستخدمة: (الحوار ، المناقشة الجماعية ، مجموعات ، العصف الذهني)
- الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

(10 دقائق)

النشاط رقم: (٨) ترفيهي (رسالة من مسافر)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيت.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها .
- ثم يبدأ الباحث بلعبة صغيرة لكسر الجليد وهي " رسالة من مسافر " ، حيث يطلب الباحث من أربعة طلبة الخروج خارج القاعة ويقول لهم انتم في رحلة سفر انتظروا الاتصال عليكم، ثم يطلب من طالب اخر ان يقرأ هذه القصة عدة مرات حتى يحفظها، حتي ينقلها لزميلة الذي بالخارج.
- ينطلب شخص من الاربعة بدخول القاعة ونرحب به بوصوله من السفر ولكن مهمته ان يستمع للقصة وينقلها لزميل اخر في الخارج وهكذا حتى الاخير ونطلب منه ان يسرد القصة.
- ناقش الطلاب في الاختلاف بين الرواية الاولى والرواية الاخيرة وسبب الاضافات او الحذف في القصة
- ثم نبين اهمية الاتصال والتواصل وبعض معيقاته.
- • القصة" خرج سامي من منزلة الساعة السابعة والنصف بالسيارة المرسيديس بيضاء اللون متوجه إلى خان يونس فوجد مجموعة من الاشخاص يتشاجرون على شراء سيارة وهي ملك لمحمد علي والذي أراد بيعها ليشتري تذكرة سفر الي روسيا لابنه عبد الله للدراسة وكان عبد الله قد حصل على منحة الي سوريا ولكنه أراد تغيير البلد بسبب الأوضاع، وفي النهاية باع السيارة بخمسة آلاف شيكل وواصل سامي طريقة إلي العمل وهو في طريقة انفجر عجل السيارة الأمامي ذهب لإصلاحه فوجد المحل مغلق لأنه مسافر الي القاهرة لزيارة ابنه محمد في المشفى وواصل سامي طريقة ماشيا"

(10 دقائق)

نشاط رقم (٩) : نقاش

ناقش مع مجموعتك كيفية التغلب على معوقات الاتصال والتواصل ؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (١٠) : عصف ذهني

ما اهمية مهارة الانصات ؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (١١) : نقاش

ناقش مع مجموعتك ...كيفية تنمية مهارة الانصات ؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (١٢) : عصف ذهني

ماذا يقصد بمهارة التحدث؟ و كيف يمكن تنمية مهارة التحدث لدى القائد ؟

.....
.....

(10 دقائق)

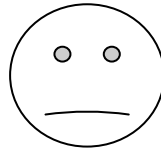
نشاط رقم (13) : واجب بيتي + التقييم

مارس مع أحد أفراد أسرتك مهارات الاتصال والتواصل؟

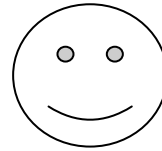
.....
- يطلب الباحث من الطلبة التعبير عن رأيهم في اللقاء من خلال تحديد الصورة التي تناسبه؟



غضبان



زعلان



فرحان

- ثم يطلب منهم أن يرشحو طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة الخامسة: (عنوان الجلسة) : (مهارة التواصل) .

أهداف الجلسة التدريبية :

- يتدرب الطلاب على مهارات التواصل من خلال مجموعات

- ممارسة مهارة التواصل مع الآخرين بشكل جيد .

الأدوات المستخدمة: (كرة صغيرة- صافرة - ورق عمل - أقلام - ورق بروسنل)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (70) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار ، المناقشة الجماعية ، مجموعات ، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة

النشاط رقم: (١٤) ترفيهي (الكرة الكهربائية) (10 دقائق)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيتي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- يبدأ الباحث بشرح اللعبة وهي عبارة عن كرة كهربائية، يطلب من الطلاب ان يتبادلون الكرة بينهم من خلال نقلها لزميل له، ويقوم المرشد بالتصفير ومن تقع في يده الكرة يخرج من اللعبة ويأخذ الصافرة ليبدأ باللعبة وهكذا حتى نرى الفائز .
- ناقش الطلاب باللعبة وأهميتها.

نشاط رقم (١٥) : نقاش (مقطع فيديو) (10 دقائق)

ناقش مع مجموعتك هذا النشاط ثم اجب عن الأسئلة؟

(١) نوع المهارات التي استخدمها كلا الشخصين خالدا وحاتم.

(٢) ضع علامة (✓) أمام كل مهارة تتاسب كل بائع

المهارة	خالد		حاتم	
	نعم	لا	نعم	لا

نشاط رقم (١٦) : لعب ادوار (10 دقائق)

استخرج من الحوار مهارات التواصل كما تعلمتها؟

ذهب أبو الوليد بن المغيرة إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام فجلس إليه وقال : يا ابن أخي إنك منا ، ولك مكانك في النسب بيننا ، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم فرقت به جماعتهم ، وسفهت به أحلامهم ، وعبت آلهتهم ودينهم وكفرت به من مضى من أبائهم فاسمع مني أعرض عليك أمورا تنظر فيها ، لعلك تقبل منها بعضها ، قال فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : قل يا أبا الوليد ، فقال : يا ابن أخي ، إن كنت تريد بما جئت به مالا جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالا ، وإن كنت تريد به شرفا سيدناك علينا ، حتى لا نقطع أمرا دونك ، وإن كنت تريد ملكا ملكناك علينا ، وإن كان هذا الذي يأتيك رأيا تراه لا تستطيع رده عن نفسك طلبنا لك الطب وبدلنا فيه أموالنا حتى نشفيك منه ، فلما فرغ قال له الرسول عليه الصلاة والسلام ، أفرغت يا أبا الوليد ؟ قال نعم ، قال فاسمع مني

(70 دقائق)

نشاط رقم (١١) : تدريب جمعي - لعب أدوار

يقسم الطلبة إلى مجموعات كل مجموعة مكونة من ثلاثة أفراد، يقوم احد الأفراد بدور المرسل والآخر بدور المستقبل والثالث بدور المنسق، يتم تناول موضوع ويقوم المرسل بعرض الموضوع مستخدماً المهارات التي تم تعلمها لعرض فكرته ، ويقوم المستقبل بالاستفسار وتوضيح الصورة الذهنية لديه ويقوم الثالث بتنسيق الحوار وتسجيل ملاحظاته على الاستبانة؟

- يتم ممارسة النشاط مع الجميع.

نشاط تقييم مهارة التواصل :

ضع علامة (صح) في الخانة المناسبة لإجابتك في الجدول التالي:

م	الفقرة	ضعيف	جيد	جيد جدا
١	استخدام النظر (حركة العين سريعة - مناسبة - مشتتة)			
٢	يوجد تنوع في نبرة الصوت(عال-منخفض-واضح)			
٣	الكلام واضح والكلمات المستخدمة قوية			
٤	يركز على الكلمات المهمة			
٥	استخدام الوقفات أثناء التواصل			
٦	يستخدم تعبيرات الوجه			
٧	يستخدم مهارات الجسد			
٨	الاستماع بالعين			
٩	لازمات لفظية (اذكرها)			
١٠	لازمات حركية (اذكرها)			

الجلسة السادسة: (عنوان الجلسة) : (مهارة إدارة الوقت).

أهداف الجلسة التدريبية :

- يتعرف الطلاب على مهارة تنظيم الوقت.

- يدرك الطلاب أهمية الوقت

- يبين الطلاب مضيعات الوقت

- يدرك الطلاب خصائص الوقت

- يتدرب الطلاب على مصفوفة الأولويات.

الأدوات المستخدمة: (بطاقة- أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

النشاط الأول: ترفيهي (عقارب الساعة) (10 دقائق)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيتي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- يوزع الباحث بطاقة على كل طالب من الطلبة وكل بطاقة تحمل عقارب الساعة وبالخلف أهم الأعمال التي يقضيها الطالب باليوم .ويطلب من الطلبة تعبئة البطاقة ، ثم يبدأ الطلاب بقراءتها أمام المجموعة.
- يلخص الباحث أهمية النشاط .ويطلب من الطلاب اقتراح عنوان للجلسة .
- يكتب الباحث العنوان علي السبورة

نشاط رقم (٢):عصف ذهني (5 دقائق)

من وجهه نظرك ما هو مفهومك عن الوقت ؟

.....
.....

نشاط رقم (٣):نقاش (10 دقائق)

ناقش مع مجموعتك من خلال خبرتك ما أهمية إدارة الوقت ؟

.....
.....

نشاط رقم (٤):نقاش (10 دقائق)

ما هي خصائص الوقت ؟

.....
.....

نشاط رقم (٥):مجموعات (15 دقيقة)

((أنت قائد لفريق كرة القدم وكعادتك يومياً تطمئن على اعضاء الفريق وتتابع حضورهم، وتقرأ الورد القرآني، وتصلي صلاة الضحى ، وتنصفح بعض مواقع الاخبار ، وبعد ذلك تقرأ بعض الكتب الثقافية ، وفي نفس الوقت لديك تدريب مع الفريق كون هناك مباراة كرة قدم مع فريق قوي جداً هذا اليوم، رغم سوء التفاهم بين بعض اعضاء الفريق ومهمتك حله ، وانت جالس على مكتبك وجدت دعوة من مسئول دوري لكرة القدم يدعوك لحضور القرعة بين الفرق)).

هذه الأعمال التي تقوم بها خلال اليوم ... ضعها على جدول مصفوفة الأولويات لديك؟

جدول مصفوفة الأولويات

غير مهم	مهم	
		عاجل
		غير عاجل

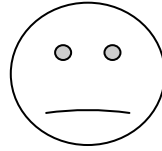
نشاط رقم (٦): واجب بيتي + التقييم (10 دقائق)

حدد الاعمال التي تقوم بها خلال اليوم وضعها على مصفوفة الاولويات؟

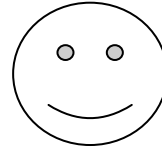
- يطلب الباحث من الطلبة التعبير عن رأيهم في اللقاء من خلال تحديد الصورة التي تناسبه؟



غضبان



زعلان



فرحان

- ثم يطلب منهم أن يرشحو طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة السابعة: (عنوان الجلسة): (مهارة إدارة الوقت).

أهداف الجلسة التدريبية :

- يبين الطلاب مضيعات الوقت وطرق التخلص منها

- يتدرب الطلاب على مهارة تنظيم الوقت

- أن يمارس الطلاب مهارة تنظيم الوقت في حياتهم.

الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (70) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

(10 دقائق)

النشاط رقم: (٧) أوراق عمل فردية

• يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيتي.

• ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما

نوقش فيها.

• يوزع الباحث اوراق العمل على الطلاب:

أ- مضيعات الوقت كثيرة : دون في الجدول التالي أهم خمس مضيعات (شخصية ، وخارجية) لوقتك؟
مضيعات الوقت (الشخصية ، والخارجية)

المضيعات الشخصية	المضيعات الخارجية
(١)	(١)
(٢)	(٢)
(٣)	(٣)
(٤)	(٤)

ب- حدد الآن أهم ثلاثة مضيعات (شخصية) في القائمة تأخذ الكثير من وقتك وتهدر الكثير من جهدك؟ ثم حدد ما تستطيع عمله أمامها؟

المضيعات الشخصية	ما تستطيع أن تفعله حيالها
(١)	(١)
(٢)	(٢)
(٣)	(٣)

(10 دقائق)

نشاط رقم (٨) :نقاش

ناقش مع مجموعتك.....مهارات إدارة الوقت ؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (٩) :نقاش

ناقش مع مجموعتك.....خطوات إدارة الوقت ؟

.....

(30 دقائق)

نشاط رقم (١٠) : تدريب جمعي (لعب أدوار)

يقسم الطلبة إلي أربع مجموعات، ويتم مناقشة التمرين التالي:

المجموعة الأولى: الزائرون:

((أنت قائد ولديك مكتب شخصي ، فيه عدد ٧ كراسي وحضر للمكتب مجموعة من الزملاء والأصدقاء من خارج إطار العمل في الوقت الذي تقوم فيه بالإعداد لكتابة مشروع للتمويل للفريق. لم تستطع الاعتذار لهم أو إنكار وجودك)).

المطلوب: ممارسة مشهد تمثيلي للموقف مع توضيح كيفية التخلص بأقل الخسائر الممكنة.

مجموعة " ٢ "

((أنت طالب ثانوية عامة ولديك عدد من الاصدقاء يداومون على الاتصال بك والتحدث معك على الجوال وبدأت الرد على صديقك لأنك مرغم بسبب إلحاح المتصل الذي يريد الحديث معك وإبلاغك بأمر مهم رغم أنك تتجنب الحديث معه بتاتا في الأيام العادية نظرا لإطالته الحديث.

ولديك مهمات وواجبات مدرسية وامتحان وانت تود الاستفسار من زميل آخر عن الامتحان من خلال الاتصال به .((

المطلوب: ممارسة لعب أدوار للموقف مع توضيح كيفية التصرف والخروج بصورة تحقق الغرض مع تطبيق مهارات التواصل التي تعلمتها.
مجموعة " ٣ "

((دخلت المكتب لإنجاز عدد من المهمات الطارئة فوجدت أن المكتب أصبح منضدة لكل الملفات والأوراق والمكتب ، أكواب شاي فارغة ومتناثرة، سطح المكتب عليه بقايا شاي يلصق باليدين، لا مكان لك لتضع يديك على الطاولة للكتابة)).

المطلوب: ممارسة لعب أدوار مع بيان كيفية التصرف في الموقف السابق، علماً بأن جميع المهمات مطلوب إنهاؤها خلال ذلك اليوم، مع تطبيق المهارات التي تعلمتها.
مجموعة " ٤ "

حضرت للمكتب متأخراً ساعتين نظراً لتأخرك في النوم، وعليك تنفيذ العديد من المهمات مثل الإدارة، الاتصال بالآخرين والتنسيق، وبدأت في تنفيذ المهمات غير المحببة التي تعثرت معك ولم تكن هينة، وعليك المغادرة قبل موعد الدوام بساعة للحاق بالموصلات قبل إغلاق الحاجز.
المطلوب: ممارسة لعب أدوار مع نفسك لتوضيح كيفية السيطرة على وقتك وإنجاز مهماتك في الوقت المتاح.

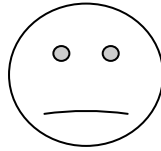
نشاط رقم (١١): واجب بيتي + التقييم (10 دقائق)

حدد الاعمال التي تقوم بها خلال اليوم وضعها على مصفوفة الاولويات؟

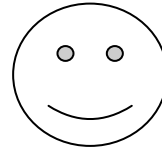
.....
- يطلب الباحث من الطلبة التعبير عن رأيهم في اللقاء من خلال تحديد الصورة التي تناسبه؟



غضبان



زعلان



فرحان

- ثم يطلب منهم أن يرشحوا طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة الثامنة: (عنوان الجلسة): (مهارة حل المشكلات).

أهداف الجلسة التدريبية :

- يتعرف الطلاب على مهارة حل المشكلات
- يبين الطلاب أهمية مهارة حل المشكلات.
- يعدد الطلاب خطوات حل المشكلات

الأدوات المستخدمة: (حبل - أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

النشاط الأول: ترفيهي (الأسد المحبوس) (10 دقائق)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيئي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- ثم يبدأ الباحث باللعبة ويطلب من مجموعة من الطلاب الوقوف على شكل دائرة ممسكين بيدهم حبلاً مشكليين بذلك قفصاً ثم يتم اختيار طالب ويوضع داخل الدائرة(القفص)ويكون بذلك هو الأسد المحبوس.
- فيقوم الأسد بمحاولة لمس أحد الأطفال الممسكين بالحبل وهو يسير علي ساق واحدة .
- إذا شعر أحد الأطفال الممسكين بالحبل بقدم الأسد نحوه يجب عليه أن يترك الحبل ويتراجع للوراء .
- عندما يسقط عدة لاعبين الحبل من أيديهم الي أن يسقط علي الأرض فان الأسد يجد نفسه حراً وعندئذ لابد أن يفر الطلاب هاربين لان الأسد خارج قفصه ومن يمسكه الأسد يصبح أسداً.
- يلخص المرشد أهمية النشاط

نشاط رقم (٢):عصف ذهني (5 دقائق)

من وجهه نظرك ما هو مفهومك عن (المشكلة - مهارة حل المشكلات)؟

.....
.....

نشاط رقم (٣):لعب ادوار (15 دقائق)

((في صباح أحد الايام ذهبت الي النادي لتتدرب مع الفريق فوجدت خزانتك مفتوحة فانددهشت من الموقف وبحثت في اغراضك فوجدت اغراضك كما هي ولكن الفالينة (البلوزة) غير موجودة وبدأت بالصراخ واتهام بعض افراد الفريق بالسرقة وتلفظت بألفاظ غير اخلاقية)).

ناقش مع مجموعتك من خلال خبرتك ما أهمية مهارة حل المشكلات؟

.....
.....

نشاط رقم (٤):نقاش (10 دقائق)

ما الذي يدفع الإنسان لحل المشكلات؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (٥) : نقاش

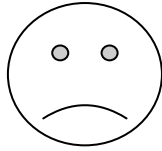
ما هي أنواع المشكلات التي تواجه الطلبة؟

(10 دقائق)

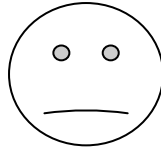
نشاط رقم (٦) : واجب بيتي + التقييم

اذكر مشكلة واجهتك وكيف تعاملت معها؟

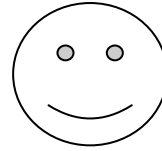
- يطلب الباحث من الطلبة التعبير عن رأيهم في اللقاء من خلال تحديد الصورة التي تناسبه؟



غضبان



زعلان



فرحان

- ثم يطلب منهم أن يرشحو طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة التاسعة: (عنوان الجلسة) : (مهارة حل المشكلات) .

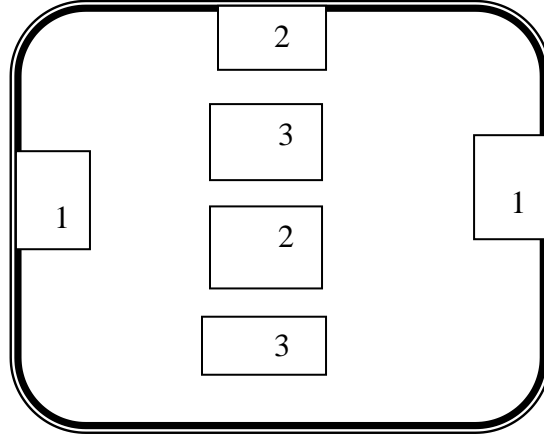
أهداف الجلسة التدريبية :

- يتعرف الطلاب على خطوات حل المشكلات
- يتدرب الطلاب على مهارة حل المشكلات من خلال مواقف قيادية تدريبية
- الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
- المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (70) دقيقة.
- الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)
- الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

(10 دقائق)

النشاط رقم: (٧) ترفيهي (وصل)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيتي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- ثم يبدأ الباحث باللعبة ويطلب من الطلاب التفكير في حل اللعبة من خلال توصيل كل رقم مع ما يشابهه بشرط عدم الخروج من المربع او احداث تقاطع في الخطوط.
- يناقش الباحث اهمية اللعبة والتأكيد على انه لا يوجد مستحيل لحل أي مشكلة طالما اننا نفكر بطريقة ايجابية.



نشاط رقم (٨) :نقاش

ما هي خطوات حل المشكلات؟

.....

نشاط رقم (٩) :فردى (الخطوة الأولى: التوجه نحو المشكلة)

من خلال وجهه نظرك حدد توجك نحو المشكلات؟ مع وضع علامة على المقياس؟

.....

١٠ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ ٥ _ _ _ _ _ _ _ _ _ ٠

نشاط رقم (١٠) :فردى (الخطوة الثانية: تحديد المشكلة)

من خلال وجهه نظرك حدد مشكلة ما بناء على النموذج التالي؟

	ما المقصود بالمشكلة؟
	متى تحدث؟
	أين تحدث؟
	كيف تولدت المشكلة؟

نشاط رقم (١١) : فردى (الخطوة الثالثة: توليد البدائل)

ناقش مع مجموعتك من خلال خبرتك طبق على مشكلتك مهارات توليد البدائل، بحيث تولد أكبر عدد

ممكّن من البدائل لحلها".؟

قائمة البدائل المقترحة:

م	توليد الأفكار

نشاط رقم (١٢): فردي (الخطوة الرابعة: مقارنة الحلول وتقييمها واختيار الحل)
"طبق نموذج (موازنة البدائل) على مشكلتك بعد توليد أكبر قدر ممكن من البدائل لحلها".؟

م	الأفكار	القرار (دمج- حذف)

تقييم البدائل: البديل:.....

التأثير الإيجابي	الدرجة	التأثير السلبي	الدرجة	تأثير جانبي

نشاط رقم (١٣): فردي (الخطوة الرابعة: وضع خطة لتنفيذ الحل)
"طبق نموذج (وضع الخطة) على مشكلتك بعد اختيار الحل المناسب لمشكلتك".؟

ماذا؟	متى؟	مع من؟	بماذا؟	توقعات (نتائج، عقبات)

المدة الزمنية لتنفيذ الخطة: من..... إلى:.....
موعد مراجعة الخطة:.....

الجلسة العاشرة: (عنوان الجلسة): (مهارة حل المشكلات).

أهداف الجلسة التدريبية :

- يتدرب الطلاب على مهارة حل المشكلات من خلال مواقف قيادية تدريبية
- يمارس الطلاب مهارة حل المشكلات في حياتهم
- الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
- المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.
- الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)
- الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

نشاط رقم (١١): جماعي

يتم تقسيم الطلاب الي مجموعات وتقوم كل مجموعة باقتراح مشكلة ما ثم يتم تنفيذ مراحل حل المشكلات على المشكلة ؟

الجلسة الحادي عشر: (عنوان الجلسة): (مهارة اتخاذ القرار).

أهداف الجلسة التدريبية :

- التعرف على مهارة اتخاذ القرار وأهميتها
- يعدد الطلاب خطوات اتخاذ القرار .
- الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
- المدة الزمنية للجلسة: (60) دقيقة.
- الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)
- الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

النشاط الأول: ترفيحي (خذ قرارك) (10 دقائق)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيتي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- ثم يبدأ الباحث بلعبة صغيرة للبدء بالموضوع وهي " خذ قرارك "
- يختار الباحث أحد الطلاب ليقف خارج الغرفة.
- يطلب الباحث من اثنين من الطلاب الموجودين في الغرفة أن يبدلوا أحذيتهم والجاكت والبلوزة.
- ينادي الطلاب على الطالب الواقف في الخارج وبعد دخوله إلى الغرفة، يجب عليه ملاحظة الفرق بين الطلاب.
- يعطى فرصة دقيقة واحدة لأخذ قراره
- يقوم الطلبة أثناء تفكير الطالب بالتصفيق وقول كلمة (قرر، قرر، قرر) و يلخص الباحث أهمية النشاط .

نشاط رقم (٢) :عصف ذهني**(5 دقائق)**

من خلال خبرتك ما هو مفهومك عن مهارة اتخاذ القرار؟

.....
.....

نشاط رقم (٣) :نقاش**(10 دقائق)**

يطرح الباحث القصة التالية على الطلاب ثم يناقش ما أهمية مهارة اتخاذ القرار؟

.....

" احمد طالب في الصف العاشر وهو من المتفوقين يطمح ان يكون طبيباً في المستقبل ولتحقيق هدفه اتخذ احمد قرار بأن يلتحق بالقسم العلمي قبل ان يبدأ الدوام في الدراسة وان يجتهد في دراسته كي يحصل على معدل يؤهله لدخول كلية الطب وبالفعل تخرج من الثانوية العامة والتحق بكلية الطب وتخرج طبيباً يشهد له الجميع بكفاءته وعطاءه وعلمه".

- يطرح الباحث مجموعة من الأسئلة على المشاركين باستخدام ماذا لو؟
- ما صفات احمد كما تفهم من الفقرة؟
- ماذا لو أن احمد اختار التخصص الأدبي؟
- ماذا لو أن احمد تردد في اختيار التخصص، ولم يتخذ القرار في الوقت المناسب؟
- ماذا لو احمد لم يجتهد في دراسته؟
- يطلب من الطلاب استخلاص أهمية اتخاذ القرار؟

نشاط رقم (٤) :نقاش

ما هي خطوات اتخاذ القرار؟ (راجع مهارة حل المشكلات)

.....
.....

نشاط رقم (٥) :فردى

قم بتحديد قرار أنت متردد في أخذه ثم، رتب حسب أولوياتك المرغوبات والمضار من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الفائدة إذا اتخذت القرار؟
- ما هو الضرر إذا اتخذت القرار؟
- ما هي الفائدة إذا لم اتخذ القرار؟
- ما هو الضرر إذا لم اتخذ القرار؟

المرغوبات	الأضرار

الجلسة الثانية عشر: (عنوان الجلسة): (مهارة اتخاذ القرار).

أهداف الجلسة التدريبية :

- يميز الطلاب بين أنواع القرارات
 - يبين الطلاب معوقات اتخاذ القرار
 - التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (90) دقيقة.
الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية، مجموعات، العصف الذهني)
الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

نشاط رقم (٥): نقاش

ما هي أنواع القرارات التي يتم اتخاذها ؟

.....
.....

نشاط رقم (٦): نقاش

ناقش مع مجموعتك من خلال وجهه نظرك ما معوقات اتخاذ القرار ؟

.....
.....

نشاط رقم (٧): نقاش

ناقش مع مجموعتك من خلال خبرتك العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار ؟

.....
.....

نشاط رقم (٨): نقاش

هناك محاذير عند اتخاذ القرار ؟

.....
.....

الجلسة الثالث عشر: (عنوان الجلسة): (مهارة اتخاذ القرار).

أهداف الجلسة التدريبية :

- يتعرف الطلاب على أنواع متخذي القرارات
 - يتدرب الطلاب على مهارة اتخاذ القرار من خلال مواقف تدريبية
 - يمارس الطلاب مهارة اتخاذ القرار
- الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (90) دقيقة.
الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)
الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

نشاط رقم (٩): نقاش

حدد طبيعة شخصيتك في اتخاذ القرار؟

الشخصية	متسرع	مسالم	محقق	شوري	المتردد	قرار آخر لحظة	عاطفي
نعم/لا							

نشاط رقم (١٠): تدريب جمعي

يقسم الطلبة إلي مجموعات ويتم مناقشة التالي:

كيف تتخذ قرار بالقضايا التالية ؟

- أنت قائد ولديك نقص في عدد الفريق ولا تستطيع تغطية جميع المهام ولم تستجب إدارة المؤسسة لطلب توفير أعضاء جدد في الوقت الحاضر .
- جار لك يزعجك بشكل متكرر كيف تتصرف لحل هذه المشكلة؟
- أحد الطلاب وجدت لديه انحراف سلوكي .
- تفوقت في الثانوية العامة وتريد ان تختار التخصص والجامعة

الجلسة الرابع عشر: (عنوان الجلسة): (مهارة العمل الجماعي).

أهداف الجلسة التدريبية :

- التعرف على مهارة العمل الجماعي
 - يبين الطلاب أهمية مهارة العمل الجماعي.
 - يعدد الطلاب خطوات بناء فريق العمل الجماعي.
- الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)
المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.
الأساليب المستخدمة: (الحوار، المناقشة الجماعية ، مجموعات، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

النشاط الأول: ترفيهي (لعبة عمل آلة) (10 دقائق)

- يبدأ الباحث الجلسة بالترحيب والشكر للطلاب على الالتزام والانضباط، ثم يناقش الطلاب في الواجب البيتي.
- ثم يقوم الباحث بالطلب من الطالبين الذين تم اختيارهم في الجلسة السابقة بتقييم الجلسة السابقة وتلخيص ما نوقش فيها.
- ثم يبدأ الباحث بلعبة صغيرة لكسر الجليد وهي " عمل آلة "
- حيث يتم تعليم الطلاب من خلال هذه اللعبة أهمية العمل الجماعي والتعاون المشترك مع الآخرين من أجل تحقيق هدف واحد مشترك.
- حيث نترك مجموعة من الطلاب يمثلون بأجسامهم الآلة التي يتفقون على تصميمها واختيار قائد في هذه الآلة مثل: (عمل قطار أو سيارة أو مطحنة) ثم نسأل في نهاية اللعبة من كان القائد؟ ولماذا اختير هذا القائد؟ وما هو دوره؟
- يلخص المرشد أهمية النشاط
- ويطلب من الطلاب اقتراح عنوان للجلسة .
- يكتب المرشد العنوان علي السبورة

نشاط رقم (٢):عصف ذهني (5 دقائق)

من وجهه نظرك ما هو مفهومك عن العمل الجماعي؟

نشاط رقم (٣):لعب ادوار (15 دقيقة)

((علاء قائد فريق البرلمان الارشادي بالمدرسة طلب منهم المرشد التربوي التجهيز لاحتفال عن يوم العمل التطوعي، رغم ضيق الوقت المتبقي للنشاط وهو ثلاثة ايام فقط . اجتمع القائد بفريق البرلمان وبدأ يوضح لهم اهمية الموضوع ويتناقش معهم عن طبيعة الانشطة التي ستفد في الاحتفال والتجهيزات اللازمة حتى ينجح النشاط، وبالفعل تم تحديد الاحتياجات والانشطة وبدأ بالتشاور مع الفريق لتقسيم الانشطة بينهم فطالب مسؤول عن تجهيز الدعوات وتوزيعها والاخر تحضير الشعارات وتزيين المكان وثالث مهمته الترتيب برنامج الاحتفال، فالكل يعمل بروح الفريق من اجل اخراج هذا النشاط بصورة رائعة وبالفعل تم الاحتفال بالموعد وشكر المرشد الفريق على المجهود الرائع)).

- مثل هذا النشاط من خلال لعب الادوار مراعيًا ما يلي:
- المهارات التي تم اكتسابها (الاتصال والتواصل، ادارة الوقت، حل المشكلات، اتخاذ القرار، العمل الجماعي)
- ناقش مع المجموعة
- ١ ما أهمية العمل الجماعي؟
- ٢ ما رأيك في اعضاء الفريق؟

نشاط رقم (٤):نقاش (5 دقائق)

تخيل انك قائد وطلب منك بتكوين فريق لك ما هي مراحل بناء فريق العمل الجماعي؟

.....
.....

(15 دقيقة)

نشاط رقم (٥) :مجموعات

ناقش مع مجموعتك من وجهة نظرك..... ما هي العوامل التي تؤثر في صناعة الفريق؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (٦) : واجب بيتي + التقييم

- يطلب الباحث من الطلبة التعبير عن رأيهم في اللقاء من خلال ورقة صغيرة؟
 - ثم يطلب منهم أن يرشحوا طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)
- الجلسة الخامسة عشر: (عنوان الجلسة) : (مهارة العمل الجماعي) .
أهداف الجلسة التدريبية :

- التعرف على مهام فريق العمل الجماعي
- يبين الطلاب أسس العمل الجماعي
- التعرف على معيقات العمل الجماعي
- ممارسة العمل الجماعي بشكل جيد

الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (60) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار ، المناقشة الجماعية ، مجموعات ، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

(10 دقائق)

نشاط رقم (٧) :نقاش

من وجهة نظرك..... ما هي خصائص فريق العمل؟

.....
.....

(5 دقائق)

نشاط رقم (٨) :عصف ذهني

ما هي مهام فريق العمل الجماعي ؟

.....
.....

(10 دقائق)

نشاط رقم (٩) :مجموعات

ناقش مع مجموعتك من خلال وجهه نظرك ما هي مقومات فريق العمل؟

.....
.....

(25 دقيقة)

نشاط رقم (١٠) :نقاش

((خالد تخرج من الجامعة ففكر ان يدير مشروع صغير عبارة عن دروس تقوية للطلاب ولكنه لا يستطيع ان يديره لوحده فقرر ان يكون فريق وبدأ يبحث عن من يشاركه في المشروع ، فوجد شخص يبلغ من العمر الاربعون واخر طالب جامعة وثالث خريج مثل خالد، اتفق الفريق على الفكرة وبدأوا في التنفيذ ولكن بعد فترة وجد خالد ان هناك تسبب من بعض الاعضاء وعدم الالتزام بالموعد وضعف في طريقة التدريس والطلاب يشكو من ذلك، والقرارات التي تتخذ لا تنفذ ، والخلافات كثيرة بين اعضاء الفريق ووجه النظر مختلفة هذا ادى الى فشل المشروع؟؟؟؟)). ناقش مع مجموعتك من خلال وجهه نظرك

١. الاسباب التي ادت الي فشل المشروع؟

٢. ما هي صفات الفريق الناجح؟

٣. ما هي معيقات العمل الجماعي؟

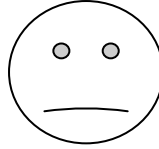
(10 دقائق)

نشاط رقم (١١) : التقييم

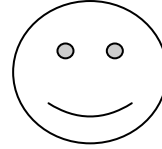
يطلب الباحث من الطلبة التعبير عن رأيهم في اللقاء من خلال تحديد الصورة التي تناسبه؟



غضبان



زعلان



فرحان

ثم يطلب منهم أن يرشحو طالبين ومهمتهم (تقييم للجلسة - تلخيص للجلسة الماضية)

الجلسة السادسة عشر: (عنوان الجلسة) : (تدريب عملي).

أهداف الجلسة التدريبية :

- ممارسة المهارات التي تم اكتسابها من خلال لعب الأدوار.

الأدوات المستخدمة: (أوراق عمل - أقلام - ورق بروسنل)

المدة الزمنية للجلسة: يستغرق النشاط في الجلسة (70) دقيقة.

الأساليب المستخدمة: (الحوار ، المناقشة الجماعية ، مجموعات ، العصف الذهني)

الإجراءات المتبعة عند تنفيذ الجلسة:

نشاط رقم (١) : ورشة عمل

هناك الكثير من المشكلات التي تواجه الطلاب .

بناء عليه يقسم الطلاب لمجموعتين عمل لمعالجة مشكلة يتم طرحها من المجموعة مع مراعاة ما يلي :

- تحديد قائد لفريق العمل، يقود الفريق لتطبيق خطوات الاجتماع الفعال.

- ممارسة مهارات التواصل والنقاش بين الفريق .

- ممارسة مهارة إدارة الوقت

- ممارسة مهارة حل المشكلات .

- اتخاذ القرارات اللازمة .
- ينتدب من كل فريق عضو مراقب يشارك مع المجموعة الأخرى لتقييم عمل الفريق.
- يقدم قائد الفريق أو من ينيبه تقريراً عن عمل الفريق.
- يقدم العضو المراقب تقريراً عن عمل الفريق .

الجلسة السابعة عشر: (ختام وتقييم).

أهداف الجلسة التدريبية:

- اختتام البرنامج التدريبي
- التعرف علي تقييم أفراد المجموعة للبرنامج
- القيام بالقياس البعدي للبرنامج

الأدوات المستخدمة: استبانة التقييم البعدي

الخطوات الإجرائية للجلسة:

- في هذه الجلسة يقوم الباحث بإنهاء كل المواضيع التي تم التطرق إليها أثناء الجلسات ذلك لإيجاد جو ايجابي للمستقبل واستقبال أي ملاحظات أو اقتراحات من الطلاب علي البرنامج ويتم في هذه المرحلة:
- التثناء على مشاركات أفراد المجموعة والتزامهم بالجلسات
- السؤال عن أي نقطة لم يكتمل النقاش فيها أو أي استفسار يرغب أفراد المجموعة طرحه.
- استقبال ملاحظاتهم وتقييمهم على خطوات البرنامج التدريبي عن طريق سؤالهم عن النقاط التي لم تكن مريحة لهم في البرنامج
- هل كان البرنامج ملبياً لتوقعاتهم أم لا
- توزيع استمارات القياس البعدي التي تكون محضرة سلفاً من قبل الباحث .
- الاتفاق على طريقة للتواصل بعد الانتهاء من البرنامج
- توزيع الهدايا للطلاب المشاركين

ملحق (٥)
صور للطلاب أثناء تطبيق البرنامج التدريبي





نتائج العينة الاستطلاعية

م	المهارات القيادية	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
١	مهارة التواصل	49	%12.9	الثاني
٢	مهارة تنظيم الوقت	45	%11.84	الثالث
٣	مهارة حل الصراع	9	%2.36	الثاني عشر
٤	مهارة التعاطف	19	%5	التاسع
٥	مهارة التفاوض	14	%3.68	الحادي عشر
٦	مهارة حل المشكلات	44	%11.578	الرابع
٧	مهارة الإقناع	21	%5.52	الثامن
٨	مهارة التعايش	22	%5.8	السابع
٩	مهارة التخطيط	42	%11.05	السادس
١٠	مهارة اتخاذ القرار	43	%11.31	الخامس
١١	مهارة الاستقلالية	16	%4.21	العاشر
١٢	مهارة العمل الجماعي	56	%14.73	الاول
	المجموع	380	%100	

**The Islamic University of Gaza
Deanery of High studies
Faculty of Education
Department of Psychology**



The Effectiveness of A Training Program to Develop High School Students' Leadership Skills.

Prepared by

Amer Mohammed Abd Ferwana

Supervised by

Prof. Mohamed Wafaie/ Alawi Said Elhelou

**A Thesis submitted to the Faculty of Education in Partial
Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in
Psychology- Psychosocial Health**

1435 - 2014