جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية

إعداد

فرح محمد يوسف عثمان

إشراف

الدكتورة دانا عبد الحكيم اخوارشيدة

قدّمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول، 2025

جـــامـعـة الـــشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

The Impact of Transformational Leadership among Principals of Jordanian Public Schools on Enhancing School Sports Programs

Prepared by

Farah Mohammad Yousef Othman

Supervised by

Dr. Dana Abdul Hakim Akhuirshaideh

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in Educational Administration and Leadership

Department of Administration and Curriculum

Faculty of Arts and Educational Sciences

Middle East University

December, 2025

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: **أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية.**

للباحثة: فرح محمد يوسف عثمان.

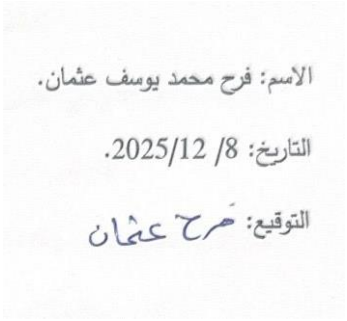
وأُجيزت بتاريخ: 8 / 12/ 2025 .

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. دانا عبد الحكيم اخورشيدة	مشرفًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. ذكريات جبريل القراله	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. يوسف غسان مالكيه	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. ملوح مفضي السليحات	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

تفويض

أنا **فرح محمد يوسف عثمان**، أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخٍ من رسالتي ورقيًا وإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.


الاسم: فرح محمد يوسف عثمان.

التاريخ: 8/ 12/2025.

التوقيع: فرح عثمان

شكرٌ وتقدير

الحمد لله الذي منّ علي بالتوفيق والقدرة على إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد ﷺ

أتقدم بخالص الامتنان والاعتراف بالفضل لمشرفتي الكريمة

الدكتورة دانا عبد الحكيم اخورشيدة

التي كانت نعم القدوة في التفاني والعلم، ولم تدخر وسعًا في تقديم النصح والإرشاد والدعم المستمر، حتى أتممت هذه الرسالة على أكمل وجه.

كما أتوجه بعميق الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتوجيهاتهم البنّاءة وملاحظاتهم الثمينة التي أضافت قيمة كبيرة لبحثي.

ولا يفوتني أن أعرب عن بالغ تقديري وامتناني لكافة أساتذتي الأفاضل في كلية الآداب والعلوم التربوية، الذين أخذت من علمهم وخبراتهم خلال مسيرتي العلمية، وكانوا سببًا في صقل معارفي وتوسيع آفاق فهمي.

وأخيرًا، أود أن أعبر عن امتناني لجامعة الشرق الأوسط الصرح العلمي، التي وفرت لي البيئة العلمية الداعمة والموارد اللازمة لإتمام هذه الرسالة بنجاح.

الباحثة

فرح محمد يوسف عثمان

إهداء

ها أنا أصل إلى هذه اللحظة التي تجمع بين الامتنان والبهجة...

لحظة أقدّم فيها ثمرة جهدي، وساعات طويلة من العمل، والإيمان بأن السعي الصادق لا يضيع.

هذا الإنجاز لم يكن يومًا رحلة فردية، بل هو حصيلة قلوب أحاطتني بالمحبة والدعم، ومنحتني قوة أكمِل بها الطريق.

وبكل تقدير وامتنان، أهدي هذا العمل لكل من كان سببًا في أن أكون هنا اليوم.

إلى أمي..... الروح التي تغمرني بالطمأنينة، وإلى الدعاء الذي كان يسبق خطواتي.

شكرًا لكِ لأنكِ كنتِ دائمًا مصدر القوة والحنان والصبر ولأنكِ رأيتِ النجاح فيّ قبل أن أصل إليه.

أهديكِ من هذا الإنجاز أعظم نصيب.

إلى أبي..... الرجل الذي علّمني الثبات، والانضباط، وصدق السعي.

كنتَ سندًا صامتًا لكنه الأقوى ودعمًا لا يتغيّر رغم كل الظروف.

لك كل التقدير على إيمانك بي وعلى حضورك الذي يصنع الفرق دائمًا.

إلى إخوتي..... الذين جعلوا الطريق ألطف والرحلة أسهل، واللحظات أثمن.

شكرًا لضحكاتكم ومساندتكم ووقوفكم الدائم بجانبي.

أنتم جزء لا يُمحى من كل نجاح أحققه.

إلى صديقاتي..... رفيقات القلب، ومرآة الأيام الجميلة.

شكرًا لوجودكنّ حولي بمحبتكن وتشجيعكن ولكل لحظة كنتنَّ فيها عونًا وسندًا.

صداقتكن كانت دائمًا مساحة أمان.

إلى أهلنا في غزّة..... الصامدين الذين يعلّمون العالم معنى الإرادة رغم ما يمرّون به

إليكم أُهدي جزءًا من هذا العمل تقديرًا لصبركم وقوتكم

فثباتكم يلهمني ويذكرني بأن العلم أيضًا شكلٌ من أشكال القوة.

وفي الختام...

إلى كل من قدّم كلمة، أو دعمًا، أو دعاءً...

يبقى أثرُكم في كل إنجاز أحققه، ولكم من قلبي كل الامتنان.

الباحثة

فرح محمد يوسف عثمان

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ
قرار لجنة المناقشة.....	ب
تفويض.....	ج
شكر وتقدير.....	د
إهداء.....	هـ
فهرس المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ح
قائمة الملحقات.....	ي
الملخص باللغة العربية.....	ك
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
أولًا: المقدمة.....	1
ثانيًا: مشكلة الدراسة.....	5
ثالثًا: أهداف الدراسة وأسئلتها.....	5
رابعًا: أهمية الدراسة.....	7
خامسًا: مصطلحات الدراسة.....	8
سادسًا: حدود الدراسة.....	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولًا: الإطار النظري.....	11
ثانيًا: الدراسات السابقة.....	39
ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة.....	46
الفصل الثالث: منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات)	
أولًا: منهج الدراسة.....	48
ثانيًا: مجتمع الدراسة.....	48
ثالثًا: عينة الدراسة.....	49
رابعًا: أداة الدراسة.....	51

خامسًا: صدق أداة الدراسة..... 52
سادسًا: ثبات أداة الدراسة..... 55
سابعًا: تصحيح أداة الدراسة..... 56
ثامنًا: متغيرات الدراسة..... 57
تاسعًا: المعالجة الإحصائية..... 57
عاشرًا: إجراءات الدراسة..... 58

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

أولًا: نتائج السؤال الأول..... 60
ثانيًا: نتائج السؤال الثاني..... 65
ثالثًا: نتائج السؤال الثالث..... 71

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

أولًا: مناقشة نتائج السؤال الأول..... 74
ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني..... 81
ثالثًا: مناقشة نتائج السؤال الثالث..... 89
رابعًا: التوصيات..... 91
قائمة المراجع..... 92
الملحقات..... 102

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة من معلمي التربية الرياضية في العاصمة عمّان وفقًا للواء	49
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	50
3-3	أبرز التعديلات بين الاستبانة بصورتها الأولية والاستبانة بصورتها النهائية وفقًا لتوجيهات المحكمين	52
4-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الفقرات ومجالاتها وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	53
5-3	معاملات ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمجالات ولمحاور الأداة ككل	55
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية (مرتبة تنازليًا)	60
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (التأثير المثالي) مرتبة تنازليًا	61
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) مرتبة تنازليًا	62
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الحافز الإلهامي) مرتبة تنازليًا	63
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر	64

رقم الفصل- رقم الجدول	العنوان	الصفحة
	معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاعتبار الفردي) مرتبة تنازليًا	
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية (مرتبة تنازليًا)	66
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تخطيط البرامج الرياضية) مرتبة تنازليًا	67
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تنفيذ البرامج الرياضية) مرتبة تنازليًا	68
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الحوافز) مرتبة تنازليًا	69
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الإمكانات الرياضية) مرتبة تنازليًا	70
11-4	تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression) للكشف عن درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية	71

قائمة الملحقات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الأولية	102
2	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	111
3	الاستبانة بصورتها النهائية	112

أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية

إعداد

فرح محمد يوسف عثمان

إشراف

الدكتورة دانا عبد الحكيم اخوارشيدة

الملخّص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية للمرحلة الأساسية والثانوية في العاصمة عمّان، والبالغ عددهم (878) معلمًا ومعلمة للعام الدراسي (2025–2026)، وتكونت العينة من (270) معلمًا ومعلمة من معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من ثلاثة ألوية وهي: (لواء قصبة عمان، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير)، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من محورين وهما:(محور القيادة التحويلية، ومحور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية)، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وأن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، كما أشارت النتائج إلى درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية جاءت بنسبة (54.5%). وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس عبر الاستفادة من نقاط قوتهم الحالية، وتزويدهم بشكل مستمر بأحدث أساليبها من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية، وتطوير مشاركة الطلبة والمعلمين في تخطيط البرامج الرياضية لتعزيز فاعلية الأنشطة وملاءمتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديري المدارس الحكومية الأردنية، البرامج الرياضية المدرسية.

The Impact of Transformational Leadership among Principals of Jordanian Public Schools on Enhancing School Sports Programs

Prepared by
Farah Mohammad Yousef Othman

Supervised by
Dr. Dana Abdul Hakim Akhuirshaideh

Abstract

The study aimed to investigate the impact of transformational leadership among principals of public schools in Jordan on the enhancement of school sports programs. The study employed a descriptive-analytical approach. The study population comprised all physical education teachers in public schools for the Primary and secondary schools in the capital, Amman, totaling (878) teachers for the academic year (2025–2026). The sample consisted of (270) physical education teachers from public schools in Amman, selected using a stratified random sampling method from three districts: Qasbat Amman, Al-Qweismeh, and Wadi Al-Seer .The study instrument was a questionnaire composed of two main axes: (1) transformational leadership, and (2) the enhancement of school sports programs. The validity and reliability of the instrument were verified.

The results showed that the level of practice of transformational leadership skills by principals of Jordanian public schools, from the perspective of physical education teachers, was high, with a mean score of (4.01). In contrast, the level of enhancement of school sports programs in Jordanian public schools, from the perspective of physical education teachers, was moderate, with a mean score of (3.41). The findings further indicated that the relative contribution of principals' practice of transformational leadership skills to the enhancement of school sports programs reached (54.5%). Accordingly, the study recommends strengthening transformational leadership practices among school principals by building on their existing strengths, continuously equipping them with the latest transformational leadership approaches through workshops and training programs, and expanding the involvement of students and teachers in planning sports programs in order to enhance the effectiveness and relevance of school-based sports activities.

Keywords: Transformational leadership, Jordanian public school principals, school sports programs.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

أولًا: المقدمة

لم تعد التربية الحديثة تقتصر على تنمية الجوانب المعرفية لدى الفرد، بل أصبحت تُعنى بتكوين الإنسان تكوينًا شاملاً ومتكاملاً يشمل الناحية الجسدية، والنفسية، والاجتماعية، والأخلاقية إلى جانب الناحية المعرفية. فالفرد المتوازن هو الذي يجمع بين العقل السليم والجسم السليم، حيث إن الصحة الجسدية تشكل أساسًا مهمًا في بناء القدرات الذهنية والانفعالية، وتمكّن المتعلّم من التفاعل الإيجابي مع محيطه المدرسي والمجتمعي.

تعد التربية الرياضية نظامًا متكاملًا يعكس التفاعل بين مختلف الجوانب المجتمعية، وتعبّر عن الهوية الثقافية والحضارية للأمم، حيث تتقاطع الرياضة مع مجالات متعددة مثل الإعلام، والتكنولوجيا، والصحة، والاقتصاد، وتتجسد في الرياضة الأخلاق والقيم والتربية، كما أنها تؤي أدوارًا متعددة تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، مما يجعل صورها متباينة على المستوى العالمي (البلتاجي وآخرون،2021).

وتشكل التربية الرياضية محورًا رئيسيًا في المنهاج الدراسي لما لها من دور في توجيه الطلبة نحو المسار السليم وتنمية مهاراتهم الأساسية، إلى جانب مشاركتهم في أنشطة تسهم في تعزيز صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية، كما تسهم في التكوين السليم لوظائف الجسم المختلفة، بما في ذلك أجهزة الجسم الحيوية كالجهاز الدوري والتنفسي والعصبي والعضلي، إضافة إلى دعم صحة العظام، ولا يقتصر دور التربية الرياضية على الجوانب الجسدية، بل تمتد آثارها إلى تعزيز الروح الاجتماعية لدى الطلبة من خلال تنمية مهارات التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وترسيخ مفاهيم الحقوق والواجبات، واحترام القوانين، والشعور بالمسؤولية (Al-Saraereh, 2024).

وتسهم البرامج الرياضية المدرسية بما تتضمنه من أنشطة تتلائم مع المنهاج الدراسي في تنمية شخصية الطالب بشكل متكامل، وقد أكد الباحثون على أهميتها كوسيلة تربوية حديثة تعمل على تطوير القدرات الفكرية، والخلقية، والحركية، والمعرفية، والنفسية، مما يجعلها ركيزة في بناء الإنسان المتوازن، كما تسهم في إعداد مواطنين واعين بمسؤولياتهم، منتمين لمجتمعهم، قادرين على المساهمة الإيجابية في تطويره والحفاظ على قيمه (أبو الغنم والغزيوات، 2024).

ويتوقف نجاح برامج التربية الرياضية وتحقيق أهدافها على الدور القيادي لمدير المدرسة بوصفه عنصرًا محوريًا في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الأنشطة الرياضية بفاعلية، من خلال حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتعاون مع معلمي التربية الرياضية، إذ تكمن أهمية إدارته في كونها الجهة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، بما في ذلك التربية الرياضية، ما يجعله المسؤول عن إحداث التغيير والتطوير اللازمين للارتقاء بجودة هذه البرامج (أبو بكر والشرمان، 2024).

وإن أسلوب القيادة الذي يستخدمه مدير المدرسة قد يؤدي دورًا محوريًا في تحسين البرامج الرياضية المدرسية وتطويرها، إذ يمتلك القدرة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى خطط إبداعية، وتحويل هذه الخطط إلى ممارسات واقعية تعكس تطلعات الميدان التربوي، ويتمثل هذا الدور في دراسة البيئة المدرسية، وتحديد احتياجاتها، إلى جانب دعم معلمي التربية الرياضية من خلال تزويدهم بخبرات متنوعة ومحدثة تساعدهم على تجاوز التحديات أثناء تنفيذ البرامج، كما يشمل دوره تهيئة الظروف المناسبة التي تعزز النمو المتكامل لشخصيات الطلبة، ورعاية الطلبة المتفوقين رياضيًا، والإشراف على تنظيم استخدام المرافق الرياضية وتوظيفها بفعالية لخدمة البرامج، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة المجتمعية من خلال دعوة أولياء الأمور لحضور الفعاليات الرياضية، والسعي إلى توفير مصادر دعم وتمويل من المجتمع المحلي لدعم استدامة هذه البرامج وتطويرها (Haegele et al., 2021).

إن تعزيز البرامج الرياضية المدرسية يتطلب اتباع المدير لإحدى الأساليب القيادية الفعّالة كأسلوب القيادة التحويلية التي تسهم في نقل القائد من مجرد دور إداري تقليدي إلى قائد ملهم وصاحب رؤية واضحة، قادر على التأثير في العاملين وتحفيزهم، وبناء الثقة معهم، وإشراكهم في عملية القيادة، إذ يركز هذا الأسلوب على تعزيز الدافعية، ورفع الروح المعنوية، وتشجيع الإبداع، وتقديم اهتمام فردي خاص لكل عضو في المدرسة، مما يسهم في تلبية احتياجاتهم وتطوير اهتماماتهم، وبهذا الدور الشامل، يصبح القائد عاملاً محورياً في إحداث نقلة نوعية في أداء المدرسة وتحقيق تطور يواكب متطلبات العصر (أبو أحمد وآخرون، 2023).

تعد القيادة التحويلية من أنماط القيادة التربوية والإدارية التي تركز على إحداث التطوير ودفع عجلة التغيير في المؤسسات التعليمية، إذ تشكّل عنصرًا محوريًا في تحسين جودة الأداء على مستوى جميع الأقسام التعليمية، كما تسهم في رسم السياسات المدرسية التي تجسّد قدرة القائد التربوي على إحداث تحولات إيجابية، وتكمن أهمية هذا النوع من القيادة في قدرتها على نقل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع أكثر تطورًا بطريقة منظمة وهادفة، ترتكز على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في صياغة رؤيتها والعمل المشترك لتحقيقها (عياصره والعياصرة، 2023).

وتعزز القيادة التحويلية دور مدير المدرسة كقدوة ومرجعًا ملهمًا لجميع العاملين، من خلال تجسيده للسلوكيات والممارسات المهنية النموذجية، وتشجيعه المستمر لتنمية قدراتهم، وبناء رؤية تشاركية واضحة تعزز من تشكيل ثقافة مدرسية متميزة تقوم على الإبداع والتميز في الأداء، وتوجّه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية، وتمكين المعلمين ودعمهم في تبنّي استراتيجيات وأساليب تدريسية وبرامج مدرسية مبتكرة تقوم على الأصالة والتجديد، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي (البطاشي وآخرون، 2023).

إن للقيادة التحويلية دورًا كبيرًا في تحفيز معلمي التربية الرياضية، وتطوير برامجهم التعليمية من خلال تأثيرها الإيجابي في بيئة العمل المدرسية، ودعمها لنموهم المهني والشخصي، وإلهامهم عبر مشاركة رؤية مستقبلية واضحة، وتقدير جهودهم، وتشجيعهم على الابتكار وتجريب أساليب تدريس جديدة، وتوظيف أنشطة مبتكرة، وتوفير مناخ مدرسي داعم ومبتكر يُتيح لهم بيئة خصبة لتقديم أنشطة رياضية إبداعية تُسهم في تنمية مهارات الطلبة (Chang et al., 2021).

وعلى الرغم من الدور الحيوي لمادة التربية الرياضية في تعزيز القدرات البدنية والاجتماعية والمعرفية للطلبة، إلا أن العديد من الدراسات أظهرت وجود قصور في الاهتمام بالتربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية، ويتمثل هذا القصور في تهميش الحصص الرياضية لصالح مواد أخرى، وعدم توفير الدعم الكافي للمعلمين من قبل القيادة المدرسية، ما يؤثر سلبًا على قدرة المعلمين على تطوير برامج رياضية مبتكرة وفعّالة تلبي احتياجات الطلبة ومتطلبات القرن الحادي والعشرين (القاسم، 2022؛ الطراونة، 2022).

تشير الأدبيات إلى أن الدعم والتحفيز الذي يقدمه مديرو المدارس للمعلمين يعد عاملاً رئيسياً في نجاح البرامج الرياضية، حيث يسهم القائد الداعم في تعزيز دافعية المعلمين وتحفيزهم على الابتكار وتقديم أداء متميز داخل الحصص الرياضية وخارجها في الأنشطة والفعاليات اللاصفية(Augustsson & Grahn, 2024) ومع ذلك، تبين الدراسات المحلية أن مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية الأردنية لا يزال متوسطًا، ما يعكس ضعف تبني استراتيجيات القيادة الداعمة للمعلمين في مجال التربية الرياضية (النصيرات، 2024). ومن هنا تتجه هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية في تطوير البرامج الرياضية المدرسية، بوصفها أحد المحاور الأساسية التي يمكن من خلالها تعزيز ممارسات التعليم الحديث، والتركيز على إحداث التغيير الإيجابي، وتحفيز الأفراد، وتبني رؤى مبتكرة.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

تتمثل الفجوة المعرفية في ندرة الدراسات التي تتناول العلاقة بين ممارسات القيادة المدرسية ودعم معلمي التربية الرياضية بشكل موضوعي وتحليلي، وكذلك قياس تأثير هذا الدعم على جودة تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية. إذ تركز معظم الدراسات السابقة على وصف الواقع بشكل عام، دون توثيق علمي للعوامل التي تؤثر على فعالية البرامج الرياضية أو تقديم حلول عملية قائمة على الأدلة، وبناءً على ما سبق، يعد معلمو التربية الرياضية الفئة الأنسب لدراسة هذه المشكلة، كونهم الممارسون الرئيسيون للعملية التعليمية الرياضية داخل المدارس، وهم الأكثر تعرضًا لتأثير السياسات القيادية المباشرة وغير المباشرة، ويملكون الخبرة العملية في تصميم وتنفيذ البرامج الرياضية.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وميدانية لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان، وتحديد مستوى تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، وتحديد طبيعية العلاقة بينهما، وذلك للإجابة عن مدى إسهام القيادة التحويلية في تطوير البرامج الرياضية والكشف عما إذا كانت هذه الممارسات القيادية تشكل عاملًا مؤثرًا في جودة تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية في السياق الأردني، وتقديم توصيات تطويرية قائمة على أدلة علمية تسهم في رفع فعالية التربية الرياضية في المدارس الحكومية.

ثالثًا: أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، وذلك من خلال قياس أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي.
2. تحديد مستوى تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في العاصمة عمان، وذلك من خلال قياس أبعادها الأربعة وهي: تخطيط البرامج الرياضية، وتنفيذ البرامج الرياضية، وتوافر الحوافز، وتوافر الإمكانات الرياضية .
3. تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومستوى تعزيز البرامج الرياضية المدرسية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية في العاصمة عمان، لمعرفة مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز هذه البرامج.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟
2. ما درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟
3. ما درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية؟

رابعًا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بجانبيها النظري والعملي على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال بناء إطار نظري متكامل حول القيادة التحويلية والبرامج الرياضية المدرسية، بوصفهما مدخلين حديثين لتعزيز فاعلية البيئة المدرسية وتحسين مخرجاتها التعليمية والتربوية. إذ تسعى الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية وأبعادها، بالإضافة إلى توضيح الإطار النظري للبرامج الرياضية المدرسية وأبعادها.

كما تسهم الدراسة كذلك في توفير مرجع علمي يمكن أن يفيد الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مجالات التربية الرياضية، والقيادة التربوية، والإدارة المدرسية، وتطوير المناهج، من خلال تجميع وتحليل المفاهيم والنماذج والنظريات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما قد تفتح نتائج الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالقيادة التحويلية أو تطبيقاتها في مجالات مدرسية مختلفة، أو إجراء دراسات مقارنة بين أنماط قيادية متعددة وأثرها في البرامج الرياضية المدرسية.

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها توفر إطارًا عمليًا واضحًا لفهم كيفية إسهام ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية على تعزيز البرامج الرياضية المدرسية. إذ تمكّن هذه العملية من:

1. توضح مدى قدرة أسلوب القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين وتعزيز التزامهم نحو تحسين تنفيذ البرامج الرياضية.
2. تساعد على التعرف على العوامل الإدارية والتنظيمية التي تدعم أو تعيق فعالية البرامج الرياضية، ما يتيح للمديرين تحسين بيئة التعلم وتعزيز البرامج الرياضية المدرسية.
3. توفر نتائج علمية لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم لتطوير سياسات واستراتيجيات تدعم القيادة التحويلية وتطوير البرامج الرياضية المدرسية بشكل منهجي ومستدام.
4. تقديم توصيات عملية تمكن المعلمين والمديرين من اقتراح خطط تطويرية مبنية على أدلة واقعية لتحسين جودة البرامج الرياضية المدرسية ورفع مستوى مشاركة الطلبة.
5. إثراء البحث العلمي من خلال توضيح العلاقة بين أسلوب القيادة المدرسية ونجاح البرامج الرياضية المدرسية، ما يفتح المجال لدراسات مستقبلية مماثلة في مجالات التربية والقيادة المدرسية.

خامسًا: مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريفًا لمصطلحات الدراسة تعريفات اصطلاحية وإجرائية على النحو الآتي:

القيادة التحويلية: "عملية تفاعل متبادل بين القائد والتابعين، يرتقي فيها كلٌّ منهما بالآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق، بحيث يسعى القائد إلى إحداث تغيير جوهري في قيم واتجاهات واحتياجات الأتباع، وليس مجرد تبادل للمنافع" (Burns, 1978, P20).

وتعرف إجرائيًا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات الاستبانة المطورة لقياس القيادة التحويلية في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي)، وتمثل هذه الدرجة مستوى ممارسة مديري

المدارس لهذا الأسلوب القيادي، حيث تفسر الدرجات الأعلى مؤشرًا على أنها تقيس مستوى أكبر من ممارسات القيادة التحويلية.

برامج التربية الرياضية: برامج مخططة ومتسلسلة من الأنشطة البدنية المعيارية التي تهدف إلى تعزيز اللياقة البدنية، وتطوير المهارات الحركية، وتحسين الصحة العقلية والاجتماعية، وزيادة الوعي بالممارسات النشطة مدى الحياة لدى الطلبة" (Liu et al., 2025, P.1).

وتعرف إجرائيًا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في فقرات المقياس المستخدم في هذه الدراسة لقياس مستوى تعزيز البرامج الرياضية المدرسية والذي يتضمن المجالات: (تخطيط البرامج الرياضية، وتنفيذ البرامج الرياضية، وتوافر الحوافز، وتوافر الإمكانات الرياضية)، وتعد الدرجة الأعلى مؤشرًا على مستوى أكبر من تعزيز البرامج الرياضية المدرسية.

سادسًا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

الحد الموضوعي: القيادة التحويلية بأبعادها التي تشمل (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي)، وتعزيز البرامج الرياضية المدرسية بأبعادها والتي تتمثل في (تخطيط البرامج الرياضية، وتنفيذ البرامج الرياضية، وتوافر الحوافز، وتوافر الإمكانات الرياضية)

- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية الأردنية في العاصمة عمّان التابعة للواء قصبة عمان ولواء القويسمة، ولواء وادي السير، وجاء اختيار هذه الألوية لكونها تمثل تنوعًا جغرافيًا واجتماعيًا وتعليميًا داخل العاصمة عمّان، حيث تضم مدارس في مناطق حضرية وشبه حضرية تختلف

في كثافة الطلبة، والبنية التحتية، والإمكانات الرياضية المتاحة. كما أن هذه الألوية تخضع لإدارة تعليمية موحدة نسبيًا من حيث السياسات والأنظمة، مما يسهم في تقليل أثر المتغيرات الخارجية غير المضبوطة، ويعزز دقة تفسير أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية.

- **الحد الزماني:** الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2026/2025. وتم اختيار هذا الفصل الزمني لأنه يمثل مرحلة مستقرة نسبيًا من العام الدراسي، حيث تكون الخطط المدرسية والبرامج الرياضية قد وُضعت وبدأ تنفيذها فعليًا، مما يسمح لمعلمي التربية الرياضية بتكوين تصورات واقعية حول أساليب القيادة التي يمارسها مديرو المدارس وأثرها في دعم البرامج الرياضية
- **الحد البشري:** معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية في العاصمة عمّان من ثلاثة ألوية وهي: (لواء قصبة عمان، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير). وقد تم اختيار معلمي ومعلمات التربية الرياضية بوصفهم الفئة الأكثر ارتباطًا بشكل مباشر بالبرامج الرياضية المدرسية، والأقدر على تقييم مدى دعم القيادة المدرسية لها. كما أن تفاعلهم المستمر مع مديري المدارس يتيح لهم ملاحظة أنماط القيادة التحويلية وممارساتها العملية، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات المتعلقة بأثر هذه القيادة في تعزيز وتطوير البرامج الرياضية داخل المدرسة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

أولًا: الإطار النظري

تناور الإطار النظري ثلاثة مباحث رئيسية، وهي: المبحث الأول: القيادة التحويلية، إذ تتضمنت مفهوم القيادة التحويلية، ونشأتها، وأبعادها، وخصائص القائد التحويلي، وأهميتها، والتحديات التي تواجه تطبيقها، أما المبحث الثاني فقد تناول البرامج الرياضية المدرسية، وتتضمن مفهوم البرامج الرياضية المدرسية، وأهدافها، ومقومات نجاحها، وتحدياتها، وأهميتها، ودور مدير المدرسة في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، أما المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز البرامج الرياضية المدرسية.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

المقدمة:

تعد القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة بين الباحثين في مجال القيادة بوصفها من أكثر المفاهيم تداولًا، فقد شكلت محورًا لعدد كبير من الدراسات، حيث تركز هذه النظرية على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، والسعي نحو إحداث تغييرات جذرية في المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات العصر، ويحرص القادة التحويليون على إيجاد بيئة عمل محفزة، والعمل المستمر على تطوير مهارات العاملين، وتُعد القيادة التحويلية

من الركائز الأساسية في تحسين الأداء الإداري، وتحقيق الولاء التنظيمي، وتوفير بيئة عمل إيجابية (آل سعيد، 2023).

وقد أسّس بيرنز (Burns) نظرية القيادة التحويلية عام (1978)، وجرى تطويرها لاحقًا على يد باس (Bass) عام (1985)، الذي أكد على أهمية إلهام القادة وتحفيزهم لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وإحداث التغيير المؤسسي (Alzoraiki et al., 2024).

تؤدي قيادة مدير المدرسة دورًا محوريًا في توفير بيئة تعليمية محفّزة للتعلم وتطور الطلبة، ومن أبرز أنماط القيادة التي نوقشت على نطاق واسع في الأدبيات التربوية، القيادة التحويلية، إذ تركز القيادة التحويلية على قدرة المدير على الإلهام والتحفيز وتيسير التغيير الإيجابي في البيئة المدرسية، وقد بيّنت العديد من الأبحاث أن المديرين الذين يتبنون هذا الأسلوب القيادي قادرون على تكوين مناخ مدرسي يعزز انخراط جميع الأطراف – بمن فيهم الطلبة والمعلمون وأولياء الأمور في العملية التعليمية (Darmayanti & Septrisia, 2024).

مفهوم القيادة التحويلية

عرّف مراد (2018، ص.93) القيادة التحويلية بأنها "اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يُولد ولاءً تنظيميا لدى فريق العمل ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ومن ثم مُخرجاتها ".

كما عرّفها بأنها محمود (2020، ص.44) بأنها " القدرة على رفع دوافع الأفراد وأعمالهم من المستوى الشخصي إلى المستوى الجماعي أو التنظيمي، وهذا يعنى أن يوجه القادة

التحويليون الأتباع نحو تركيز الإهتمام تجاه المصالح الجماعية وفي نفس الوقت يجعلهم يشعرون بالفاعلية لخدمة وتحقيق هدف الجماعة والمنظمة".

وتعرف القيادة التحويلية بأنها "هي عملية التأثير الواعي على الأفراد أو المجموعات لإحداث تغيير مستمر في الوضع الراهن ووظائف المؤسسة ككل" (Tatari & Saeidi, 2021: P.43).

وفي مجال العمل المدرسي تعرف القيادة التحويلية بأنها "ممارسة إدارية يمكن أن تحفز المعلمين على القيام بالمهام التعليمية وتحقيق الأهداف التنظيمية" (Rashid & Abdul Wahab, 2024: P.10).

وعرفها الحكمانية وإبراهيم (2024، ص. 40) بأنه " أسلوب قيادي يتبعه مديرو المدارس، ويعتمدون من خلاله على تقديم كافة أشكال الدعم للمعلمين وزيادة دافعيتهم في العمل، وذلك مثل: الاهتمام بتوفير حاجاتهم المهنية، وتحفيزهم على التميز في الأداء بصورةٍ مستمرة، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية متميزة ترتقي بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار واستخدام أساليب جديدةٍ في العمل واشتراكهم في صنع القرارات المدرسية.

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها " عملية قيادية تشكل مدخلاً من المداخل المهمة في الوقت الراهن، وهي من العوامل الأساسية للإدارة المدرسية الفاعلة على مختلف المستويات التنظيمية التي يسعى المدير فيها إلى تعزيز قدرات العاملين والمعلمين في المدارس، وإحداث التغييرات الإيجابية في العمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة، واتباع النهج التشاركي بين مدير المدرسة والمعلمين" (العدوان وآخرون، 2024، ص.9).

واستنادًا إلى التعريفات السابقة التي قدّمها عدد من الباحثين، يمكن استنتاج تعريف شامل للقيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يقوم على التأثير الإيجابي الواعي في المعلمين والعاملين من خلال تحفيز دافعيتهم، وتوجيه اهتماماتهم من الأهداف الفردية إلى الأهداف الجماعية والتنظيمية، وذلك عبر بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة، وتفويض الصلاحيات، وإشراكهم في صنع القرار، وتوفير الدعم المهني المستمر، بما يسهم في تعزيز ولائهم الوظيفي ورفع فاعليتهم في أداء المهام التربوية، وتحقيق التغيير الإيجابي في أداء المدرسة ومخرجاتها.

نشأة القيادة التحويلية

بدأت القيادة التحويلية كمفهوم نظري في أبحاث القيادة في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، فقد صاغ عالم السياسة الأمريكي جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) هذا المفهوم في عام (1978) ضمن كتابه (Leadership)، حيث ميز بين القيادة التحويلية والتحفيزية مقابل القيادة التبادلية، وعرّف القيادة التحويلية بأنها عملية يتفاعل فيها القائد والأتباع بحيث يرفع كل منهم مستوى الدافع والأخلاق لدى الآخر لتحقيق أهداف مشتركة تفوق المصالح الذاتية للتابعين، وركز بيرنز في تصوره الأصلي على البعد الأخلاقي والديموقراطي للقيادة، معتبرًا أن القائد التحويلي يبني علاقات أكثر من كونه مجرد تبادل للمكافآت مقابل الأداء أي يتجاوز التفاعل التبادلي إلى تغيير أعمق في القيم والرؤية (Eaton et al., 2024).

بعد طرح بيرنز للمفهوم، قام الباحث برنارد باس (Bernard Bass) في منتصف الثمانينيات، وتحديدًا عام (1985)، بتوسيع وتطوير النظرية وإدخالها إلى حقل علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال .فقد عدّل باس المفهوم ليشمل آليات نفسية وسلوكية قابلة للقياس، مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وطور أداة قياس معروفة

باسم ((Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) لتقييم هذه الأبعاد في القادة داخل المنظمات، كما أشار إلى أن القيادة التحويلية لا تستبعد القيادة التبادلية، بل يمكن أن تظهر معًا بحسب السياق التنظيمي مما جعل نموذج القيادة التحويلية أحد أكثر نماذج القيادة بحثًا وتطبيقًا في الإدارة الحديثة (Bass, 1999).

أبعاد القيادة التحويلية

تتجاوز القيادة التحويلية نموذج الإدارة البيروقراطية التقليدية، وأصبحت معترفًا بها على نطاق واسع في مجال الإدارة التعليمية، حيث تُعد نموذجًا نظريًا يُستخدم لحشد احتياجات أعضاء المؤسسة، وإطلاق إمكاناتهم الكامنة، وقد نظّم باس (Bass) هذا النموذج في أربعة أبعاد أساسية، وأول هذه الأبعاد هو "التأثير المثالي"، ويشير في السياق المدرسي إلى مدى كون القادة التربويين قدوةً في ممارسة العدالة التعليمية وتحسين جودة التعليم، أما "التحفيز الإلهامي" فيُركّز على دافعية القائد الذاتية من خلال وضع أهداف طموحة تُلهم المعلمين، ويُفهم "التحفيز الفكري" على أنه قدرة القادة التحويليين على تشجيع المعلمين والطلبة على بناء المعارف والمهارات وحل المشكلات من خلال التفكير الابتكاري، فيما يتمثل "الاعتبار الفردي" في قدرة القائد على مراعاة احتياجات المعلمين وقيمهم بشكل فردي (Le et al., 2021).

تم اختيار أربعة أبعاد رئيسية لتمثيل مفهوم القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ويتم تعريف كل منها على النحو التالي (عبادي، 2022؛ Alzoraiki et al., 2024):

1. **التأثير المثالي:** يُقصد به الشعور القوي الذي يمتلكه القادة تجاه رسالة ورؤية مؤسساتهم، وقدرتهم على غرس شعور الفخر والاعتزاز في نفوس موظفيهم، مما يعزز من ثقتهم

ودعمهم لهذا القائد، كما يشير إلى قدرة القائد التحويلي على توضيح الرؤية للمرؤوسين بشكل واضح، وتوجيههم وتحفيزهم للعمل على تحقيقها، ومن ثم، فإن هذا النوع من التأثير يُحسّن أداء الموظفين من خلال نقل الأهداف والقيم المشتركة، وإظهار الثقة والعزيمة، واتخاذ القادة قدوة يُحتذى بها

2. **التحفيز الإلهامي:** يشير إلى قدرة القائد على تحفيز الموظفين من خلال تركيزهم على سلوكياته وأفعاله، مما يُشعل لديهم حافز التحدي والسعي نحو النمو الشخصي والمهني، إذ يشجع القادة التحويليون على السلوك الإيجابي والانخراط، ويوضحون التوقعات، ويحثّون على الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشير هذا المفهوم إلى قيام القادة بتوضيح الرؤية ونقلها للأتباع بطريقة تُلهمهم وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

3. **الاستثارة الفكرية:** تعني قدرة القائد على تشجيع موظفيه على التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيزهم على مواجهة المشكلات المختلفة بحلول مبتكرة ودائمة الاستعداد، كما يعكس ميل القائد التحويلي إلى تعزيز استراتيجيات حل المشكلات لدى الأتباع، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، ويُعدّ التحفيز الفكري عنصرًا أساسيًا في التعلم المؤسسي والتغيير، حيث يحفز الأتباع على التطوير وتحقيق إنجازات بطرق مبتكرة ومساعدة الموظفين على الابتكار وطرح أفكار جديدة لحل المشكلات وتحقيق التطور.

4. **الاعتبار الفردي:** يعكس مدى اهتمام القائد بتقدير الفروق الفردية بين موظفيه، وتعاملهم معهم بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الخاصة وخصائصهم الشخصية، مما يعزز من شعورهم بالاحترام والاهتمام الشخصي، كما يتمثل في نهج القائد في متابعة تقدم الموظفين نحو تحقيق إمكاناتهم، إذ يقوم القائد بالتوجيه، وتقديم المشورة، وتوفير فرص عمل تشجع

على النمو والتطور المهني، ودعم القائد لاحتياجات الأفراد ومراعاتها أثناء إنجاز المهام، وتقديم الإرشاد اللازم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

خصائص القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي بقدرته على صياغة رؤية ورسالة مُلهمة تتماشى مع أهداف المؤسسة أو المجتمع، وتحفيز المرؤوسين على تجاوز المصالح الشخصية من أجل الصالح العام، كما يعزز الثقة، والإلهام، والالتزام لديهم، ومن خلال الالتزام بمبادئ واضحة، يسهم القائد التحويلي في إحداث التغيير من خلال غرس شعور مشترك بالهدف والمساءلة، ويلهم القادة التحويليون فرقهم من خلال رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار، والاستجابة للاحتياجات الفردية، وتكتسب هذه السمات أهمية خاصة في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها التعليم، من تطورات تكنولوجية، وتنوع احتياجات الطلبة، وتغيرات في المناهج التربوية (Priyoherianto et al., 2025).

كما يتّسم القائد التحويلي بقدرته على إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات، فهو يعمل على رفع مستوى المرؤوسين وتحفيزهم نحو الإنجاز والتطور الذاتي، ويسهم في تنمية روح العمل الجماعي والتعاون داخل الفرق، كما يمتلك رؤية مستقبلية واضحة وقابلة للنقل، يستطيع من خلالها إلهام المرؤوسين وتحفيزهم للانخراط الفعّال في تحقيق الأهداف، ويُشجع نموهم الذاتي من خلال تفهّم احتياجاتهم، وقدراتهم، والعمل على تنميتها، بالإضافة إلى ذلك، يشركهم في عملية اتخاذ القرار ويعزز لديهم حسّ المسؤولية والالتزام الجماعي، ويستخدم القائد التحويلي استراتيجيات مبدعة ويبتكر وسائل جديدة لتحقيق الأهداف، مما يسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والتطوير المستمر (عبدالقادر، 2024).

ويمتلك القائد التحويلي القدرة على مواجهة التحديات الفريدة التي يواجهها نظام التعليم من خلال التركيز على التمكين، والإلهام، وإحداث تغيير جذري داخل المدرسة، وصياغة رؤية واضحة وملهمة والتواصل الفعّال، كما يشجع القادة التحويليون الإبداع في توظيف الموارد المحدودة، وابتكار حلول فعالة لتحسين استخدام الموارد المتاحة، كاستخدام التكنولوجيا بفاعلية، وإشراك المجتمع في تمويل أو بناء المرافق، وتدريب المعلمين على إدارة الصفوف بفعالية أكبر رغم التحديات (Yakob et al., 2025).

ومن أبرز سمات القائد التحويلي قدرته على توسيع آفاق العاملين، ورفع مستوى وعيهم الجماعي وقبولهم لأهداف ورسالة المؤسسة، مع تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل الصالح العام للجماعة، ويتميّز هذا النوع من القادة بفهمه العميق لاحتياجات الأتباع، وسعيه لتلبيتها بأفضل السبل التي تحقق لهم النفع، كما يحرص على اكتشاف الدوافع الكامنة لديهم، والعمل على توظيفها لتلبية احتياجاتهم العليا وتكليفهم بأدوار تتماشى مع قدراتهم (Ghavifekr et al., 2017).

وتتمثل سمات القائد التحويلي في قدرته على إلهام المعلمين والتأثير فيهم بشكل عميق واستثنائي، وترسيخ التزامهم الشخصي تجاه الأهداف التنظيمية، ويتصف القائد التحويلي بالحزم، والثقة العالية بالنفس، ويُنظر إليه غالبًا كشخص يمتلك رؤى غير تقليدية تتجاوز الأساليب النمطية في القيادة (Osuji et al., 2021).

أهمية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد أبرز أنماط القيادة القادرة على إحداث التغيير التنظيمي الفعّال، من خلال تحفيز الأفراد وتمكينهم من تحقيق الأهداف المؤسسية، بما يتجاوز مصالحهم الشخصية

نحو غايات جماعية مشتركة، ويكمن تميز هذا النوع من القيادة في قدرته على إلهام الموظفين وتعزيز دافعيتهم ورفع مستوى أدائهم، وبناء علاقات قوية بين القادة والمرؤوسين، قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي، وهو ما يعزز الالتزام التنظيمي ويقلل من معدلات دوران الموظفين، ويدفع العاملين نحو الابتكار والمشاركة الفاعلة في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها (Mamat et al., 2021).

وتحظى القيادة التحويلية بمكانة متميزة، لما لها من أثر كبير في تعزيز شعور الأفراد بالثقة والفخر والانتماء، وجعلهم أكثر التزامًا واحترامًا لقائدهم، فهي أسلوب قيادي يُلهم العاملين من خلال التحفيز الفكري والمعنوي والتأثير النموذجي، بما يدفعهم إلى توحيد مصالحهم الفردية مع أهداف المؤسسة والعمل بجد من أجل تحسين أدائها، ومن خلال هذه القيادة، يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز الأفراد نحو نتائج أفضل في الأداء المهني (Indahsari & Burhanuddin, 2025).

تحفّز القيادة التحويلية العاملين وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وفي السياق التربوي، تؤدي القيادة التحويلية دورًا حيويًا في تعزيز دافعية المعلمين ورفع كفاءتهم الذاتية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة عمليات التدريس والتعلم، إذ أن جودة أداء المعلمين ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المدرسة، لذلك فإن تبني القيادة التحويلية يمثل أداة استراتيجية لتحقيق التغيير المنشود والارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية (Rashid & Abdul Wahab, 2024).

وتمكّن القيادة التحويلية المديرين من إحداث تغيير فعّال من خلال إعادة تعريف الاستراتيجيات، وطرق التدريس، وأساليب حل المشكلات بهدف تحقيق نتائج تعليمية أفضل، ونظريًا، تؤكد القيادة التحويلية على إلهام المرؤوسين وتوجيههم ليصبحوا أصحاب مبادرات في حل

المشكلات، وتطوير قدراتهم القيادية، والاصطفاف مع الأهداف المؤسسية المشتركة، كما تُعزز القيادة التحويلية الشعور بالانتماء والترابط العاطفي بين القائد والمعلمين، مما يُمكّنهم من أداء مهامهم بدرجة أعلى من الالتزام والمسؤولية، إذ يُعزز هذا الأسلوب من القيادة الابتكار، والنمو المهني، والتعاون، وثقافة مدرسية إيجابية، وهي جميعها عناصر أساسية لتحقيق التميز التعليمي (Yakob et al., 2025).

كما تكمن أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة التي تواجه المدرسة في حاضرها ومستقبلها، حيث أسهمت هذه القيادة في إعادة صياغة فلسفة المدرسة وأدوارها وأهدافها لتواكب متطلبات العصر، وتبرز القيادة التحويلية كنهج فاعل في تطوير دور مدير المدرسة، إذ تنتقل به من مجرد منفذ للتعليمات واللوائح إلى قائد يمتلك رؤية واضحة، يعمل على إلهام العاملين وتحفيزهم، ويشجع على الابتكار والمبادرة، ويعزز مبادئ الثقة والتعاون داخل بيئة العمل، كما تكمن أهمية هذا النوع من القيادة في تركيزه على الجانب الإنساني، من خلال تقديم دعم فردي متميز لكل عضو في المدرسة، والاهتمام باحتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة (أبو أحمد وآخرون، 2023).

إن المديرين الذين يمارسون القيادة التحويلية قادرون على إرساء ثقافة مدرسية داعمة، مما ينعكس إيجابيًا على نتائج التعلم لدى الطلبة، كما ترتبط القيادة التحويلية ارتباطًا إيجابيًا بتحصيل الطلبة الأكاديمي، إذ أن قيادة المدير تؤثر بشكل إيجابي في تحصيل الطلبة من خلال تعزيز مشاركة أولياء الأمور، بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق القيادة التحويلية يسهم في تعزيز

التزام المعلمين والطلبة بالمدرسة، ما ينعكس بدوره على تطورهم الاجتماعي والانفعالي ما يعزز رفاه الطلبة بشكل عام (Darmayanti & Septrisia, 2024).

كما تسهم القيادة التحويلية في تطوير المدرسة والمجتمع المحلي من خلال تعزيز ثقافة الالتزام الأخلاقي بنجاح الطلبة، وتحسين الأداء المستمر، وتعزيز القدرة الابتكارية لتطوير مجتمع المدرسة. كما أن هذا النوع من القيادة يعزز تطوّر الممارسات التعليمية مع التركيز على تعليم الطلبة وتعلمهم، إذ تتمثل إحدى المهام الجوهرية للقيادة التحويلية في إلهام وتشجيع العاملين، والتركيز على تطوير رؤية مشتركة والالتزام بها، بهدف إحداث تغييرات إيجابية في ثقافة المجتمع (Ansari & Asad, 2024).

تحديات تطبيق القيادة التحويلية

رغم أن القيادة التحويلية تمثل نموذجًا قويًا لدفع عجلة تطوير المؤسسات التعليمية، إلا أنها لا تخلو من تحديات ملحوظة قد تُعيق فاعليتها وتحدّ من قدرة القائد على إحداث التغيير الإيجابي المنشود، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي (Serey et al., 2025):

- **مقاومة التغيير** :غالبًا ما تكون المؤسسات التعليمية متجذرة في أنظمة وإجراءات تقليدية، مما يجعل من الصعب إدخال أفكار أو ممارسات جديدة، وقد تأتي المقاومة من الكوادر التعليمية أو أولياء الأمور أو المجتمع المحلي، مما يؤدي إلى ظهور عقبات أمام القادة الذين يسعون إلى إحداث تغييرات تحويلية.
- **عبء العمل الثقيل:** يُثقل كاهل قادة المدارس، وخاصة المديرين، بمهام إدارية يومية تستنزف وقتهم وتشتت تركيزهم عن التخطيط الاستراتيجي والقيادة ذات الرؤية المستقبلية،

هذا العبء الإداري يُقيّد قدرتهم على إلهام وتحفيز الآخرين، ويحد من تركيزهم على الأهداف بعيدة المدى.

- **قيود الموارد:** تعد القيود المالية، ونقص الكوادر البشرية، وضعف فرص التنمية المهنية من بين أبرز المعيقات التي تحدّ من قدرة القادة التحويليين على تنفيذ برامج مبتكرة، فغياب الموارد الكافية قد يقوّض الجهود الرامية إلى إحداث تغيير فعّال، إذ قد لا يمتلك القادة الأدوات أو الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم.
- **الضغوط الخارجية:** تُفرض على قادة المدارس ضغوط خارجية كبيرة من قبل صانعي السياسات، وإجراءات المساءلة، مما يحدّ من استقلاليتهم، وبالتالي تُجبر هذه الضغوط القادة التحويليين على العمل ضمن أطر صارمة وتوقعات خارجية، مما يقيّد قدرتهم على اتخاذ قرارات تلبي احتياجات مدارسهم وطلبتهم بشكل خاص.
- **التحديات الشخصية:** تتطلب القيادة التحويلية مستوى عالٍ من الالتزام والجهد، الأمر الذي قد يؤدي إلى التوتر، والإرهاق، وصعوبة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهي عوامل تؤثر سلبًا على فاعلية القائد.

ومن أبرز التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المدارس والتي تعيق فاعليتها في تحقيق التحول المطلوب، ضعف التزام المعلمين واتجاهاتهم غير المرضية، ووجود معلمين يفتقرون إلى الدافعية والانضباط، ومقاومتهم للتغيير من خلال التمسك بالممارسات التقليدية، كما يعد تدني مستوى الكفاءة الذاتية لدى المعلمين، خاصة الجدد منهم، عائقًا أمام تفاعلهم الإيجابي مع المبادرات القيادية، مما يؤدي إلى تجنبهم المهام الجديدة، وتضاف إلى ذلك فجوة في استجابة القادة

لاحتياجات المعلمين المهنية، مما يضعف العلاقة التحفيزية ويحد من النمو المهني للكوادر المدرسية (Fajar & Alias, 2020).

المبحث الثاني: البرامج الرياضية المدرسية

المقدمة:

تعد الرياضة جزءًا أساسيًا من البنية الحضارية المتكاملة التي تعكس الثقافة، وتُجسد الأيديولوجيات السائدة، وتُظهر من خلالها القيم والأخلاق والتربية التي تسهم في تشكيل الشخصية المجتمعية، تتأثر الرياضة بالتطورات العلمية والتكنولوجية، وتؤدي مهام متعددة تسهم في تحقيق وظائف متنوعة، مما يعكس صورة النظام الشامل والمترابط في المجتمع، ومن جهة أخرى، تعد برامج الرياضية المدرسية أحد الوسائل الفعّالة في عملية التربية، حيث تسهم في تحقيق أهدافها عبر النشاط الحركي الذي يعمل على تعديل سلوك الأفراد، وتحسين تنشئتهم في الجوانب البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية (البلتاجي وآخرون، 2021).

وتشكل التربية الرياضية للطلبة جزءًا لا يتجزأ من العملية التربوية الشاملة، حيث تلعب دورًا مهمًا في إعداد الإنسان المتكامل، إذ يكتسب الطلبة في المدرسة معارف نظرية ومهارات أساسية لحياتهم المستقبلية، إذ توفر التربية الرياضية بيئة تعليمية تفاعلية تسهم في تعزيز الصحة العامة للطلبة، والوقاية من الأمراض، من خلال تشجيعهم على تبني ممارسات حركية صحية منذ سن مبكرة، وإلى جانب ذلك، تعزز التربية الرياضية من فهم الطلبة للمفاهيم العلمية المرتبطة بجسم الإنسان والتغذية واللياقة، مما يكسبهم معارف نظرية مهمة لتكوين أنماط حياتية قائمة على الوعي الصحي (Chekhovska et al., 2020).

مفهوم البرامج الرياضية المدرسية

بدايةً تعرف الرياضة المدرسية بأنها" مجموع الأنشطة الرياضية الممارسة داخل المؤسسات التعليمية، والتي تتوج ببطولات محلية ووطنية، يبدع من خلالها الطلاب ويبرزون كفاءاتهم ومواهبهم" (سعد وآخرون، 2020، ص.5).

كما تعرف الرياضة المدرسية بأنها " كل ألوان النشاط " البدني و الرياضي و الحركي " التي يتلقاها الطلاب داخل المدرسة على مستوى المنهج / الدرس الحصة بهدف تعلم مهارات أهم ألوان النشاط البدني والرياضات الأساسية /الجماعية الفردية / الدفاع عن النفس / ألعاب المضرب و الشبكة وغيرها" (أبو النور وآخرون، 2024، ص. 290).

أما برامج الرياضة المدرسية فتعرف بأنها " مجموعة الخبرات الرياضية التي تقدمها المدرسة للطلبة وفق نتاجات محددة داخل أبنيتها أو خارجها شريط أن تكون تحت قيادة سليمة لتساعد على تحقيق النمو الشامل في جميع النواحي العقلية والجسمية والثقافية والدينية والاجتماعية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (حماني وآخرون، 2024، ص. 175).

أهداف البرامج الرياضية المدرسية

تعد البرامج الرياضية المدرسية أحد المكونات الأساسية للمنظومة التربوية الحديثة، لما لها من دور محوري في تحقيق التنمية الشاملة للطلبة بدنيًا ونفسيًا واجتماعيًا، فلم تعد التربية الرياضية المدرسية تقتصر على تنمية القدرات البدنية أو استثمار أوقات الفراغ، بل أصبحت أداة تربوية فاعلة تسهم في بناء الشخصية المتكاملة، وتعزيز القيم الإيجابية، ودعم الصحة العامة، وتحسين التكيف الاجتماعي والتحصيل الأكاديمي، وفي ظل التوجهات التربوية المعاصرة التي تؤكد على التعليم الشامل والتعلم مدى الحياة، برزت الحاجة إلى تصميم برامج رياضية مدرسية قائمة على أهداف

واضحة ومتكاملة تستجيب لاحتياجات الطلبة وتنسجم مع متطلبات المجتمع المدرسي. وانطلاقًا من ذلك، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسعى البرامج الرياضية المدرسية إلى تحقيقها، كما توضحها الأدبيات التربوية وتتمثل فيما يلي (Mishra, 2013; Wretman, 2017):

- **تعزيز الصحة واللياقة البدنية:** تهدف البرامج الرياضية المدرسية إلى زيادة النشاط البدني لدى الطلبة وتحسين لياقتهم البدنية، مما يسهم في الوقاية من السمنة والأمراض غير المعدية وتحسين الصحة العامة.
- **تنمية المهارات الحركية والبدنية:** تعمل الرياضة على تطوير الكفاءات الحركية الأساسية مثل القوة، والسرعة، والتوازن، والمرونة لدى الطلبة، إضافة إلى تنمية المهارات المتقدمة من خلال التدريب المنتظم.
- **تعزيز السلوك الصحي ونمط الحياة النشط:** تهدف البرامج إلى ترسيخ ممارسات صحية ودائمة ترتبط بأسلوب حياة نشط يمتد إلى ما بعد المدرسة، مما يساعد الطلبة على تبني عادات رياضية إيجابية في حياتهم اليومية.
- **النمو الاجتماعي والتفاعلي:** تشجع الرياضة المدرسية على العمل الجماعي، والتعاون، واحترام القواعد من خلال التفاعل مع الزملاء في بيئة تنافسية وجماعية.
- **تطوير المهارات النفسية:** من الأهداف المهمة تنمية قيم مثل الانضباط، والمثابرة، والاحترام، والتسامح، وروح الفريق وذلك عبر المشاركة في الأنشطة الرياضية المختلفة.
- **الرفاهية النفسية وتحسين احترام الذات:** تشير الأدبيات إلى أن المشاركة في الأنشطة الرياضية تعزز الثقة بالنفس وتقلل من مستويات التوتر والقلق لدى الطلبة.

- **دعم التحصيل الأكاديمي:** تظهر الأبحاث ارتباطًا إيجابيًا بين المشاركة في الرياضة المدرسية والتحصيل الأكاديمي، مثل تحسين الانتباه، والتنظيم الذاتي، والتحصيل الدراسي.
- **بناء المهارات القيادية وحل المشكلات:** الرياضة تعمل على صقل مهارات القيادة، والتخطيط، واتخاذ القرار لدى الطلبة من خلال أدوار رياضية وتكتيكات اللعب الجماعي.
- **تشجيع المشاركة الشاملة وإتاحة الفرص:** تهدف البرامج إلى إشراك أكبر عدد ممكن من الطلبة عبر أنشطة متنوعة تلائم مستويات وقدرات مختلفة، مما يحقق العدالة في الوصول إلى الرياضة والتعليم البدني.

مقومات نجاح البرامج الرياضية المدرسية

يتطلب نجاح البرنامج الرياضي المدرسي مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تكامله واستدامته (سليمان وآخرون، 2021):

أولًا: ينبغي أن يُعد جزءًا لا يتجزأ من الجهد المؤسسي الشامل للمؤسسة التربوية أو الرياضية، بحيث يدمج ضمن رؤيتها وأهدافها العامة.

ثانيًا: يجب أن يوفر للطلبة خبرات تعليمية متوازنة ومتدرجة تتناسب مع مراحل نموهم وتطورهم البدني والعقلي.

ثالثًا: من الضروري أن يبنى البرنامج على أساس احتياجات واهتمامات وقدرات الفئة المستهدفة من الطلبة، لضمان تحقيق أعلى مستويات التفاعل والتحفيز.

رابعًا: يجب أن تكون الأنشطة والخبرات التي يقدمها البرنامج متسقة مع البيئة المحلية ومتوافقة مع مستوى النضج العمري والنفسي للطلبة.

خامسًا: لا بد أن يكون البرنامج قابلًا للتنفيذ في ضوء الإمكانات المتاحة، سواء من حيث الزمن، أو التجهيزات، أو الكوادر البشرية.

سادسًا: ينبغي أن يسهم البرنامج في تعزيز النمو المهني والتربوي للمعلمين والمشرفين، من خلال توفير فرص التطوير المستمر ودعم مهاراتهم القيادية والتربوية.

ويشكل توفر الإمكانات المادية والبشرية والوسائل التعليمية عنصرًا أساسيًا في نجاح برامج التربية الرياضية المدرسية، إذ ينبغي أن تتوافر عوامل الأمن والسلامة في الملاعب والمرافق التعليمية لضمان بيئة تعليمية آمنة للطلبة، كما يعد إجراء الكشف الطبي على الطلبة في بداية المرحلة الدراسية إجراءً ضروريًا لتحديد الحالة الصحية ومدى ملاءمتهم للمشاركة في الأنشطة البدنية مع ضرورة توافر الشروط الصحية في أماكن تغيير الملابس ودورات المياه، بما يتماشى مع المعايير الوقائية والصحية. كذلك، يجب أن يتناسب حجم الميزانية المخصصة للتربية الرياضية مع متطلبات الأنشطة الرياضية المتنوعة، لضمان تنوع وجودة البرامج المقدمة، ولا يقل عن ذلك أهمية أن يتناسب عدد معلمي التربية الرياضية مع عدد الحصص الدراسية المقررة، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة من هذه البرامج (الجبالي وآخرون، 2020).

ويتطلب نجاح برامج الرياضة المدرسية إعداد خطة شاملة تستند إلى ربط الخدمات المقدمة باحتياجات الطلبة الفعلية، وتوفير أنشطة رياضية متكاملة ومواكبة للمستجدات، مع توظيف التطور التكنولوجي في التواصل الفعّال معهم، كما يعدّ الاستغلال الأمثل لمرافق التربية والتعليم، أو التعاون مع المجتمع المحلي لتوفير بدائل مناسبة، عاملًا داعمًا لنجاح هذه البرامج، ويشمل ذلك تنظيم فعاليات رياضية مرتبطة بالمناسبات الوطنية والاجتماعية، وإتاحة حرية اختيار الأنشطة الرياضية المفضلة للطلبة، إلى جانب تشجيع مشاركتهم في الأنشطة والمهرجانات المختلفة، وتعزيز ثقافة

الحوار وإشراكهم في تطوير خدمات الرياضة المدرسية بما يجعلهم شركاء فاعلين في إنجاحها (حسن وعبد النعيم، 2016).

التحديات التي تواجه تطبيق البرامج الرياضية المدرسية

تواجه البرامج الرياضية المدرسية العديد من التحديات التي تعيق تنفيذها بشكل فعّال، من أبرزها النقص في البنية التحتية والتجهيزات والموازنات المالية، خاصة في المدارس الواقعة في المناطق الريفية او النائية، مما يحدّ من القدرة على توفير مساحات ومرافق مناسبة أو توظيف معلمين متخصصين، كما تعدّ قلة الكوادر المؤهلة، وضعف التدريب المهني تحديات جوهرية تؤثر سلبًا على جودة الأنشطة الرياضية وسلامة الطلبة، إضافة إلى ذلك، يشكل ضيق الوقت ضمن الجداول الدراسية ضغطًا كبيرًا، حيث يتم تهميش التربية البدنية لصالح المواد الأكاديمية، إلى جانب ضعف التواصل مع الأسر والمجتمع المحلي، ما يؤدي إلى محدودية الدعم والمشاركة، وتشمل التحديات أيضًا ضعف ثقافة المدرسة نحو أهمية الرياضة، وغياب القيادة الفعالة التي تتبنى البرنامج الرياضي (Johnson et al., 2023).

وقد أشار البلتاجي (2018) إلى عدد من التحديات التي تواجه تطبيق البرامج الرياضية المدرسية، وتتمثل فيما يلي:

- إلغاء حصص التربية البدنية لإتاحة مزيد من الوقت للمواد الأكاديمية.
- ضعف التمويل المالي المخصص للأنشطة الرياضية، رغم وجود سياسات إنفاق، إلا أنها غير عادلة وغير كافية.
- غياب التخطيط طويل المدى لصيانة الأدوات الرياضية وتجديد الأجهزة والمعدات اللازمة.

- نقص واضح في البنية التحتية الرياضية داخل المدارس.
- الضغوط النفسية والمهنية المرتفعة على معلمي التربية البدنية، والتي تختلف في مصادرها وتؤثر على جودة الأداء المهني.
- انخفاض مستوى الأداء البدني للطلبة مقارنة بأقرانهم في المجتمعات الأجنبية، مما يعكس قصورًا في برامج التدريب والتأهيل.
- عدم وجود خطط مؤسسية واضحة لاكتشاف ورعاية المواهب الرياضية في المدارس.
- ضعف ترسيخ القيم الإيجابية للممارسة الرياضية، إلى جانب انتشار بعض السلوكيات غير التربوية أثناء ممارسة النشاط الرياضي.

ومن المعيقات التي تواجه البرامج الرياضية المدرسية والتي تؤثر سلبًا على فعاليتها وجودتها ضعف التنظيم وضعف الدعم الإداري، حيث تفتقر بعض المدارس إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المشاركين في البرامج، مما يضعف حماسهم ومشاركتهم، إضافة إلى ذلك، تواجه عملية تقويم برامج الرياضة المدرسية عدة معيقات جوهرية، منها عدم توافق أساليب التقويم مع طبيعة الأنشطة المقدمة، إلى جانب عدم استخدام أدوات دقيقة وموضوعية مثل الاختبارات والمقاييس لمتابعة وتقييم محتوى البرامج بشكل فعّال (سعد وآخرون، 2020).

وقد أشارت دراسة جينكينسون وبينسون (Jenkinson & Benson, 2010) إلى أن من أبرز تحديات البرامج الرياضية المدرسية القيود المالية وندرة الموارد، إلى جانب تقليص الوقت المخصص للتربية الرياضية في الجدول الدراسي، وغياب فرص التطوير المهني للمعلمين، فضلاً عن اكتظاظ المنهاج الدراسي، وضعف البنية التحتية من حيث توفر المرافق والمعدات اللازمة،

وانخفاض أولوية التربية الرياضية في السياسات المدرسية، وغياب معايير واضحة لقياس الأداء في هذا المجال، وعلى مستوى المعلمين، فقد تكررت الإشارة إلى معوقات تتعلق بانخفاض مستوى الثقة بالنفس أو قلة الاهتمام بتدريس المادة، إلى جانب صعوبة التخطيط لحصص منظمة وآمنة، وتراكم تجارب شخصية سلبية في دروس التربية الرياضية، فضلاً عن افتقار العديد من المعلمين إلى التدريب المتخصص والمعرفة والخبرة والمؤهلات الضرورية لتقديم محتوى فعال يلبي احتياجات الطلبة ويحقق أهداف التربية الرياضية.

أهمية البرامج الرياضية المدرسية

يُنظر إلى النشاط الرياضي المنتظم بوصفه عاملًا رئيسًا في الوقاية من الأمراض المزمنة غير المعدية، وقد كشفت الدراسات الحديثة عن العديد من الفوائد البدنية والنفسية المرتبطة بالمشاركة المنتظمة في النشاط الرياضي، فعلى الصعيد الجسدي، تشمل هذه الفوائد تنظيم الوزن، وخفض ضغط الدم، وتحسين صحة العظام، وزيادة القوة العضلية ووظائفها، أما الفوائد النفسية فتتضمن تقليل خطر الإصابة بالخرف، وتخفيف أعراض الاكتئاب، وتحسين الإدراك ووظائف الدماغ والأداء الأكاديمي، وتعزيز الصحة النفسية، بالإضافة إلى دعم القدرات المعرفية والحفاظ عليها على مدار الحياة، لذا فإن المشاركة المنتظمة في النشاط الرياضي تعد ضرورية للحفاظ على الصحة الجسدية والنفسية وتعزيزها عبر مراحل الحياة المختلفة (Ferreira Silva et al., 2022).

وتعدّ الأنشطة الرياضية أدوات فعالة لتعزيز نقل القيم، مما يسهم في النمو الشخصي والاجتماعي للفرد، وتحسين مفهوم الذات، وتشجيع الحوار كأداة لحل النزاعات، وتفعيل مشاركة الجميع، وتنمية الاستقلالية الشخصية، والاستفادة من الفشل كعنصر تعليمي، وتعزيز احترام

الفروقات الفردية وتقبّلها، بالإضافة إلى استثمار مواقف اللعب والتدريب والمنافسة لتطوير المهارات الاجتماعية (Domínguez et al., 2021).

وتحتل الأنشطة الرياضية المدرسية مكانة لا يستهان بها في تثقيف وتنمية اتجاهات الممارسة الرياضية لدى الطلبة، فمن خلال هذه الأنشطة، يتعلم الطالب ويمارس الرياضة في المدرسة، مما يسهم في إعداده للرياضة التنافسية أو في تعلم أنشطة رياضية تساعده في قضاء وقت فراغه وتعزز تنميته الصحية في المستقبل، كما تؤدي برامج التربية الرياضية، في إطارها التربوي وبأنظمتها وقواعدها السليمة وأشكالها المتعددة، دورًا هامًا في إعداد المواطن الصالح، فهي تزود الفرد بخبرات ومهارات متنوعة وتمكنه من تكوين شخصية متكاملة ومتوازنة في مختلف جوانب حياته، وتحسين الأداء الإنساني العام (الجبالي وآخرون، 2020).

وتظهر أهمية البرامج الرياضية المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية على مختلف مراحل التعليم، سواء داخل المدرسة أو خارجها، فهي تعمل على تنمية جسم الطالب وعقله وروحه، وذلك من خلال نشر الوعي الرياضي وتعزيز الممارسات الصحية، كما تسهم في ترسيخ القيم والمفاهيم الأساسية للتربية الرياضية، مثل العمل الجماعي وروح الفريق، وتساعد على تعزيز السلوك الاجتماعي الإيجابي، وتنمية الثقة بالنفس لدى الطلبة، والتقليل من التوتر النفسي وتحقيق التكيف الاجتماعي، بالإضافة إلى استثمار وقت الفراغ في أنشطة رياضية مفيدة، علاوة على ذلك، تسهم هذه البرامج في رفع الكفاءة البدنية والحفاظ على القوام السليم، مع إيلاء اهتمام خاص للطلبة الموهوبين في الألعاب الرياضية وتطوير مهاراتهم (أبو بكر والشرمان، 2024).

وتعزز برامج الرياضة المدرسية، بما في ذلك حصص التربية البدنية والأنشطة الرياضية المصاحبة، نمط الحياة الصحي لدى الطلبة، والمساهمة في الوقاية من الأمراض المزمنة التي قد

تمتد إلى مرحلة البلوغ، فهي تتيح فرصًا منتظمة وآمنة لممارسة النشاط البدني داخل البيئة المدرسية، مما يعود بالعديد من الفوائد الصحية مثل: إنقاص الوزن، وتحسّن المؤشرات الأيضية، وخفض ضغط الدم ومقاومة الإنسولين، بالإضافة إلى تعزيز الصحة النفسية، وزيادة احتمالية الاستمرار في ممارسة النشاط البدني في مرحلة البلوغ، وتقليل خطر الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية، وبالتالي زيادة متوسط العمر المتوقع، وباعتبار أن المدارس تستوعب نسبة كبيرة من الطلبة، فإن استثمار الوقت المدرسي في أنشطة رياضية فعالة يُعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق التوصيات الصحية العالمية (Nakamura et al., 2013).

وفيما يلي جملة من فوائد برامج التربية الرياضية المدرسية (Rocliffe et al., 2024؛ Fraile-Martinez et al., 2025):

1. الفوائد الصحية البدنية: تساعد البرامج المدرسية لأنشطة التربية البدنية والرياضة على تعزيز قوة العظام وخفض ضغط الدم وزيادة قوة القلب.
2. تعزيز الصحة النفسية والعاطفية: تساعد برامج التربية الرياضية المدرسية على خفض احتمالات الإصابة بالقلق، والاكتئاب، واضطراب فرط الحركة ونقص الانتباه.
3. تحسين الأداء الأكاديمي والتركيز: تزيد البرامج الرياضية المدرسية مستويات التركيز مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي للطلبة.
4. التطور الاجتماعي والعاطفي: تعزز التربية الرياضية المدرسية تعزز السمات الشخصية مثل احترام الذات، والثقة، والعمل الجماعي، والقيادة، والتسامح، مما ينعكس إيجابيًا على التفاعل بين الطلبة والثقافة المدرسية عمومًا.

وتظهر الأدلة المتزايدة أن النشاط الرياضي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة، وتحديدًا تلك التي تتضمن ألعابًا جماعية ذات حركات مركبة ككرة القدم وكرة السلة، التي تساعد في تنشيط الفص الجبهي للدماغ، مما ينعكس إيجابًا على المهارات العقلية التنفيذية، وتحسن في القدرات المعرفية والأداء المدرسي (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2018).

دور مدير المدرسة في تفعيل برامج التربية الرياضية المدرسية

يعد مدير المدرسة صانع القرار الرئيسي داخل المدرسة، إذ يحدّد الأهداف المدرسية ويخصّص الموارد اللازمة لتنفيذها، بما في ذلك برامج التربية الرياضية، إذ يقوم بالإشراف على توزيع المهام والتدريب وتهيئة البيئة الداعمة، إذ يتطلّب ذلك أن يكون المدير قائدًا صحّيًا يعزّز الثقافة المدرسية الصحية، ويدعم تطبيق البرامج الرياضية بشكل فعّال (Abdulaziz & Eid, 2019).

ويتوقف نجاح برامج النشاط الرياضي المدرسي على كفاءة مدير المدرسة في الإعداد الجيد والتخطيط، والتنفيذ، والتنظيم الفعّال للبرامج الرياضية الداخلية والخارجية، إضافة إلى توفير الإمكانات والحوافز اللازمة لتفعيل برامج التربية الرياضية بالتعاون والتنسيق مع معلمي التربية الرياضية، إذ تؤدي البرامج الرياضية المدرسية دورًا متكاملًا في تحقيق النمو السليم والمتوزان للطلبة، ويبرز دور مدير المدرسة في تفعيل برامج التربية الرياضية المدرسية من خلال ما يلي (المصلاوي وعذاب، 2022):

أولًا: تخطيط البرامج الرياضية: يلعب مدير المدرسة دورًا محوريًا في التخطيط للبرامج الرياضية المدرسية، حيث يحرص على إعداد خطة سنوية شاملة تغطي الأنشطة الرياضية الداخلية

والخارجية، بالإضافة إلى خطة أسبوعية تتسم بالوضوح في الأهداف والتنفيذ. ويشمل دور الإدارة تحليل محتوى النشاط الرياضي لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وتحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الرياضية بفعالية، وتوفير التهيئة المناسبة لكل نشاط لضمان بيئة تنظيمية وتربوية داعمة. ويُعنى المدير أيضًا بإشراك الطلبة في عملية التخطيط، بما يُعزز من روح الانتماء والمشاركة، مع التأكيد على إتاحة الفرصة لجميع الطلبة دون استثناء للمشاركة في مختلف الأنشطة.

ثانيًا: تنفيذ البرامج الرياضية: يجب أن يولي مدير المدرسة اهتمامًا بالغًا بمرحلة تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية، من خلال تهيئة بيئة محفزة ومثيرة تسبق النشاط الرياضي، بما يسهم في جذب انتباه الطلبة وتحفيزهم للمشاركة، مع الحرص على تنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية بطريقة منظمة تضمن سلاسة الأداء وتحقيق الأهداف التربوية، والتشجيع على المشاركة الفاعلة من قبل الطلبة في ممارسة الأنشطة المختلفة، مع مراعاة اهتماماتهم وميولهم الشخصية، بما يسهم في تعزيز الانخراط والرضا عن الأنشطة المقدمة.

ثالثًا: دور مدير المدرسة في توفير الإمكانات: يقوم مدير المدرسة بدور فعّال في دعم البنية التحتية واللوجستية اللازمة لإنجاح البرامج الرياضية، حيث يحرص على توفير الأجهزة والأدوات الرياضية المناسبة لتنفيذ البرامج بكفاءة، كما يولي أهمية خاصة بتوفير أدوات الإسعاف الأولي، حرصًا على سلامة الطلبة، كما يعمل مدير المدرسة على تخصيص ميزانية محددة للبرنامج الرياضي، بما يضمن استدامة موارده وتحقيق أهدافه مع الحرص على توفير أماكن مناسبة وآمنة لحفظ الأجهزة والأدوات الرياضية، ويسعى المدير إلى تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي من خلال الاستفادة من موارده المختلفة، لدعم مشاركة الطلبة في الفعاليات والمهرجانات الرياضية. بالإضافة

إلى ذلك، يشجع مدير المدرسة الطلبة على الاستفادة من مرافق المدرسة لممارسة الأنشطة الرياضية حتى بعد انتهاء الدوام المدرسي، مما يسهم في ترسيخ ثقافة النشاط البدني كجزء من نمط الحياة اليومية.

رابعًا: دور مدير المدرسة في توفير الحوافز: يحرص مدير المدرسة على تشجيع مشاركة جميع الطلبة دون استثناء في البرامج الرياضية، ويولي اهتمامًا خاصًا بتكريم الفرق الرياضية المدرسية الفائزة في السباقات والبطولات، مما يعزز من روح التقدير والتحفيز، ويحرص كذلك على إثارة دافعية الطلبة للمشاركة الفعالة في البرامج الرياضية، مستخدمًا أساليب متنوعة تدعم الحماسة والانخراط. كما يُظهر مدير المدرسة تقبّله لآراء الطلبة ومشاعرهم تجاه البرامج الرياضية وأنشطتها، ويعمل على ترجمتها إلى ممارسات تعزز من اندماجهم ودافعيتهم.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز البرامج الرياضية المدرسية

تبين الأبحاث المعاصرة أن ممارسات القيادة التحويلية لدى المعلمين والقادة في سياق التربية البدنية والرياضة المدرسية تسهم في توفير بيئة تربوية محفزة للأداء الرياضي والتفاعل الطلابي، فالقادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي يعززون تطور الاستمتاع بالنشاط البدني، والالتزام بأساليب الحياة النشطة، وتقدير الذات لدى الطلبة، مما ينعكس إيجابيًا على التفاعل والمشاركة في البرامج الرياضية داخل المدارس، كما أن البيئة القيادية التحويلية ترفع من شأن الخبرة الرياضية لدى الطلبة وتحفزهم على الاستمرار في ممارسة النشاط البدني خارج الحصص الرسمية، وهو أمر يعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح البرامج الرياضية المدرسية (Sánchez-García et al., 2024).

أظهرت دراسات متعددة أن القيادة التحويلية ليست محصورة فقط في مستويات الإدارة التعليمية العامة، بل تمتد تأثيراتها إلى مجال الأنشطة الرياضية والتعليم البدني، إذ يمارس مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات والمؤسسات التعليمية أساليب القيادة التحويلية بدرجات متفاوتة، وهذه الممارسات ترتبط ارتباطًا إيجابيًا مع السلوك الإبداعي لدى المدربين الرياضيين ومستوى التعاون داخل فرق العمل الرياضي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام أساليب القيادة التحويلية من قبل مديري الأنشطة الرياضية وبين مستويات السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية، الأمر الذي يمكن تعميمه إلى بيئات المدارس لتعزيز الابتكار والفعالية في تنظيم وتنفيذ البرامج الرياضية (طلفاح، 2023).

ويمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل أحد المداخل القيادية الفاعلة في تعزيز وتطوير البرامج الرياضية المدرسية، لما لها من قدرة على إحداث تغيير إيجابي مستدام في الرؤية والممارسات التنظيمية داخل المدرسة، إذ تسهم هذه القيادة في بناء ثقافة مدرسية داعمة للنشاط البدني من خلال تحفيز المعلمين والمشرفين على تبني أهداف مشتركة، وتعزيز الدافعية المهنية، وتشجيع الابتكار في تصميم وتنفيذ الأنشطة الرياضية، إذ ينجح القادة التحويليين في توظيف التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري بما يدعم مشاركة الطلبة في البرامج الرياضية، ويرفع من مستوى التفاعل والانتماء المدرسي، ويعزز جودة مخرجات التربية الرياضية. وعليه، فإن تبني أسلوب القيادة التحويلية داخل المدرسة يعد عاملًا محوريًا في تحسين فاعلية البرامج الرياضية المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية والصحية والاجتماعية.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية يبرز دورها في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية من خلال استراتيجيات متعددة تركز على تطوير المعلمين وتحفيز الطلبة، وخلق بيئة مدرسية داعمة للرياضة، ويمكن تفصيلها كما يلي:

1. **صياغة رؤية رياضية مدرسية واضحة:** تسعى القيادة التحويلية إلى وضع رؤية شاملة للبرامج الرياضية داخل المدرسة، تشمل أهدافًا قصيرة وطويلة المدى، وتحدد معايير النجاح والتطور. تساعد هذه الرؤية على توجيه الجهود الفردية والجماعية للمعلمين والطلبة نحو تحقيق أهداف محددة، مثل زيادة مشاركة الطلبة في الأنشطة الرياضية أو رفع مستوى الأداء البدني والتكتيكي لديهم. كما توفر الرؤية إطارًا لتقييم البرامج وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات المدرسة والمجتمع المحلي، مما يضمن استمرارية التحسين والارتقاء بالأنشطة الرياضية.

2. **دعم المعلمين وتمكينهم:** تعمل القيادة التحويلية على تزويد المعلمين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتطوير التعليم الرياضي من خلال برامج تدريبية مستمرة وورش عمل متخصصة. كما تشجعهم على تبني أساليب تعليمية مبتكرة وتوظيف التكنولوجيا في التعليم الرياضي. هذا الدعم المستمر يعزز شعور المعلمين بالقدرة على الإنجاز، ويزيد من التزامهم المهني، ويؤدي إلى تطوير أدائهم، بما ينعكس إيجابيًا على جودة التعليم الرياضي المقدم للطلبة.

3. **خلق مناخ مدرسي داعم للرياضة:** تسهم القيادة التحويلية في تكوين بيئة مدرسية إيجابية تحفز الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة الرياضية، من خلال تشجيع التعاون وروح الفريق والمنافسة الصحية. ويشمل ذلك وضع سياسات داعمة للرياضة، وتوفير مرافق ملائمة وآمنة، وتنظيم فعاليات رياضية تحفز الطلبة على الانخراط في النشاط البدني

بشكل مستمر. المناخ الداعم يسهم أيضًا في تعزيز الروابط بين المعلمين والطلبة ويخلق شعورًا بالانتماء للمدرسة، مما يزيد من التفاعل الإيجابي مع البرامج الرياضية.

4. **التحفيز الإلهامي للطلبة والمعلمين:** تعمل القيادة التحويلية على تحفيز المعلمين والطلبة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالبرامج الرياضية، وتقديم تغذية راجعة مستمرة، وتقدير الجهود المبذولة. هذا النهج يعزز الدافعية الذاتية للطلبة ويشجعهم على الالتزام بالممارسات الرياضية بشكل أكبر، كما يدفع المعلمين لتطوير أساليب تدريس أكثر فعالية. ويؤدي هذا التحفيز المستمر إلى تحسين مستوى الأداء الرياضي وجودة الأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم والممارسة المستمرة في المجال الرياضي.

5. **تعزيز الشراكات المجتمعية:** تلعب القيادة التحويلية دورًا فعالًا في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي لتعزيز البرامج الرياضية. من خلال بناء شراكات مع النوادي الرياضية، والمراكز الصحية، والمؤسسات الثقافية، يمكن للمدرسة توسيع نطاق الفرص المتاحة للطلبة للمشاركة في أنشطة رياضية متنوعة. كما تتيح هذه الشراكات تبادل الخبرات، والحصول على موارد إضافية، وتنظيم فعاليات مشتركة تساهم في تعزيز الوعي بأهمية النشاط البدني. هذا التكامل بين المدرسة والمجتمع يعزز من الدور التربوي للرياضة ويحفز الطلبة على المشاركة الفاعلة، ويخلق بيئة تعليمية أكثر ثراءً وشمولية.

6. **تطوير المعلمين مهنيًا:** تسهم القيادة التحويلية في تحسين كفاءة المعلمين من خلال برامج التطوير المهني المستمرة، بما في ذلك التدريب العملي وورش العمل المتخصصة، والمشاركة في المؤتمرات التعليمية. يهدف هذا التطوير إلى تزويد المعلمين بأحدث الأساليب التربوية والرياضية، وتقنيات إدارة الصف، وطرق تقييم الأداء الرياضي للطلبة.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا الدعم شعور المعلمين بالتمكين والثقة في قدراتهم، مما ينعكس إيجابيًا على جودة التعليم الرياضي وفعالية البرامج المقدمة.

7. **تحسين جودة الممارسات الرياضية:** تركز القيادة التحويلية على رفع مستوى الأداء الرياضي داخل المدرسة عبر تطوير أنشطة تعليمية مبتكرة، ووضع معايير واضحة للتقييم، وتشجيع استخدام أساليب التعلم التفاعلية والتطبيقية. كما تهتم بتحفيز الطلبة على المشاركة المستمرة، وتعزيز الالتزام بالأنشطة الرياضية، والعمل على تنمية المهارات البدنية والاجتماعية لديهم. هذا التحسين المستمر يضمن تقديم برامج رياضية عالية الجودة تتوافق مع الأهداف التربوية للمدرسة وتلبي احتياجات الطلبة، مما يسهم في تحقيق أثر إيجابي طويل الأمد على الصحة البدنية والنفسية للطلبة.

ثانيًا: الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها زمنيًا وبشكل متسلسل من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أ. الدراسات العربية

قام الوهيبي (2024) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها في وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتكونت العينة من (104) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي– الحافز الإلهامي– الاستثارة الفكرية)، بدرجة استجابة مرتفعة.

وقامت محمد (2024) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية، أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتم استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (292) مديرة ومعلمة من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات العينة حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها لأبعاد القيادة التحويلية قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء تحقيق مجال التأثير المثالي، ومجال جودة الحياة الوظيفية، ومجال الاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة.

أجرى أبو بكر والشرمان (2024) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تفعيل برامج التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (330) معلماً ومعلمة، ولغاية جمع البيانات، تم تطوير الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى تفعيل برامج التربية الرياضية من قبل مديري المدارس كان متوسطاً، حيث جاء كل من مجال تخطيط الأنشطة الرياضية، ومجال تنفيذ الأنشطة الرياضية، ومجال التحفيز بمستوى متوسط.

هدفت دراسة عياصره والعياصرة (2023) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة فقد تكونت من معلمي المدارس الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (1457) معلمًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت

بدرجة متوسطة، حيث جاءت جميع مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية للمعلمين، والاستثارة الفكرية) بدرجة متوسطة.

وأجرت الرويس (2023) دراسة هدفت إلى معرفة واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية لعناصر القيادة التحويلية في شمال مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تمثل منهج الدراسة بالمنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من قائدات ومشرفات ووكيلات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (189)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة.

وقام السعدون والشايع (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدراس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت اداة الدراسة بالاستبانة، وتم اختيار عينة مكونة من (379) معلمًا، بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، وجاءت الأبعاد (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية) بمستوى مرتفع، في حين جاء مجال الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة العابد (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة قصبة المفرق لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) معلمًا ومعلمة، وتم تطوير الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة قصبة المفرق لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة لكل من مجال التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والاعتبارات الفردية.

وجاءت دراسة حمارشة وربيع (2022) بهدف معرفة واقع الأنشطة الرياضية في مدارس محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية في فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (144) مديرا ومديرة، و(84) معلما ومعلمة للتربية الرياضية في المدارس الحكومية، والخاصة، ومدارس وكالة الغوث الدولية، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى واقع الأنشطة الرياضية في مدارس محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية جاء بدرجة مرتفعة، حيث حصل مجال التخطيط ومجال الإمكانات، ومجال التنفيذ، ومجال التقييم، ومجال الحوافز على درجة مرتفعة.

وهدفت دراسة مكي وآخرون (2021) إلى الكشف عن القيادة التحويلية كرؤية لتطوير الأنشطة الرياضية لدي مدارس التربية الفكرية في مصر، واعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في المقابلة والاستبانة، وتكونت العينة من (21) مدير مدرسة، و(126) طالبًا، و(21) معلمًا من معلمي التربية الرياضية بمدارس التربية الفكرية بمحافظات جنوب الصعيد، وتوصلت النتائج إلى أن التحفيز الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقبل مقارمة التغيير بشكل متوسط، أما كفاية الاتصالات وتوفر قيادة إدارية وتوقيت التغيير فتقبل التغيير بشكل منخفض.

قام أبو غنيمة (2021) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع النشاط الرياضي اللاصفي في مدارس قصبة السلط في محافظة البلقاء في الأردن، وتمثل منهج الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (101) مديرًا ومعلّمًا من مديري ومديرات المدارس ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس التابعة لقصبة السلط في محافظة البلقاء، وبهدف جمع البيانات، طوّر الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع النشاط الرياضي اللاصفي في مدارس قصبة السلط جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والإداريين، ولكل من مجال الإمكانات، والإدارة المدرسية، والأنشطة، والميزانية، والحوافز، والمحور الاجتماعي.

كما أجرت العظامات (2021) دراسة هدفت إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (50) مقيما ومقيمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، أما على مستوى مجالات القيادة التحويلية فقد حصل مجال الاعتبارات الفردية على درجة مرتفعة، وحصل كل من مجال التحفيز الإلهامي، ومجال التأثير المثالي، ومجال الاستثارة الفكرية على درجة متوسطة.

ب. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025) إلى التعرف على أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين، ومدى تأثيره على بيئة المدرسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة، مكونة من (100) مديرًا ومديرة من المدارس الثانوية في منطقة مردان في باكستان بطريقة عشوائية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين يستخدمون بدرجة مرتفعة القيادة التحويلية، وبشكل خاص :التأثير المثالي (السمات والسلوكيات)، التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي .كما كشفت الدراسة أن هؤلاء المديرين يُوظّفون أسلوب القيادة التحويلية لتحفيز مرؤوسيهم وإلهامهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تنمية التفكير الإبداعي والعمل بروح الفريق، مما انعكس إيجابًا على أدائهم القيادي.

هدفت دراسة رشيد وعبد الوهاب (Rashid & Abdul Wahab, 2024) إلى تحديد مستوى قيادة مدير المدرسة التحويلية وعلاقتها بمستوى جودة معلمي المدارس في ماليزيا، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتألفت عينة الدراسة من (306) معلمين في (16) مدرسة ابتدائية في بوتراجايا، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عالية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وجودة المعلمين.

وأجرى شانغ وآخرون (Chang et al., 2021) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية للمدير وسلوك التدريس الإبداعي لمعلمي التربية البدنية في المدارس الإعدادية والثانوية في تايوان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (477) معلمًا من التربية البدنية في (59) مدرسة إعدادية وثانوية، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية للمدير تأثير إيجابي على سلوكيات التدريس الإبداعية لمعلمي التربية البدنية.

وجاءت دراسة مامات وآخرون (Mamat et al., 2021) بهدف تحديد فعالية ممارسات القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة كوتا بهارو، كلنتن في ماليزيا، وتمثلت المنهجية بالمنهج المسحي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (244) معلمًا ومعلمة من

(11) مدرسة ابتدائية، وتم استخدام أداة الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم الابتدائي جاءت بمستوى مرتفع، حيث حصل كل من مجال التحفيز الفكري، والدعم الفردي على مستوى مرتفع أيضًا.

وقام ريزو (Rizzo, 2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن موقف مديري المدارس الحكومية في تعزيز التربية البدنية في كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (106) مديرًا من المرحلتين الإعدادية والثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن مديري المدارس يميلون إلى إلى تعزيز التربية البدنية بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المواقف الإيجابية، والكفاءة المُتصوَّرة العالية للمديرين وتعزيز التربية البدنية.

وهدفت دراسة سكاجي وديرستاد (Skage & Dyrstad, 2019) إلى استكشاف تصورات مديري المدارس لدروس النشاط البدني، وتحديد العوامل التي تؤثر على قبولهم أو رفضهم لتطبيقها في النرويج، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، حيث أُجريت (29) مقابلة شبه منظمة مع مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وأظهرت النتائج أنه على الرغم من اعتقاد معظم مديري المدارس بأن دروس النشاط البدني يمكن أن تُسهم إيجابًا في صحة التلاميذ وتعلمهم، إلا أن أربع مدارس فقط من أصل (29) قررت المضي قدمًا في تطبيقها، وأظهرت النتائج أن نقص المعرفة المتعمقة لدى مديري المدارس بوظيفة دروس النشاط البدني هو العامل الأساسي في اختيار عدم تطبيق دروس النشاط البدني.

ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة

بالاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع القيادة التحويلية، وقد اختلفت مجتمعاتها وتعددت أدواتها، والمنهجية التي اتبعتها.

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار موضوع القيادة التحويلية مثل دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025)، ودراسة رشيد وعبد الوهاب (Rashid & Abdul Wahab, 2024)، ودراسة الوهيبي (2024)، ودراسة السعدون والشايع (2022)، ودراسة العظامات (2021)، كما تشابهت الدراسة الحالية في تناول البرامج الرياضية المدرسية مع دراسة أبو بكر والشرمان (2024)، ودراسة حمارشة وربيع (2022)، ودراسة حمارشة وربيع (2022)، ودراسة ريزو (Rizzo, 2020).

وتشابهت الدراسة الحالية من حيث منهجية الدراسة المتمثلة بالمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025)، ودراسة عياصره والعياصرة (2023)، ودراسة العابد (2022)، ودراسة حمارشة وربيع (2022)، ودراسة أبو غنيمة (2021)، ودراسة العظامات (2021)، في حين اختلفت مع دراسة أبو بكر والشرمان (2024) التي اتبعت المنعج الوصفي المسحي، ودراسة سكاجي وديرستاد (Skage & Dyrstad, 2019) التي اتبعت المنهج النوعي.

أما من حيث أداة الدراسة فقد تشابهت الدراسة الحالية التي تمثلت أداتها بالاستبانة جميع الدراسات السابقة، باستثناء دراسة دراسة مكي وآخرون (2021)، ودراسة سكاجي وديرستاد (Skage & Dyrstad, 2019) التي تمثلت أداتها بالمقابلة.

ومن حيث العينة تشابهت الدراسة الحالية التي تمثلت عينتها بمعلمي التربية الرياضية مع دراسة حمارشة وربيع (2022)، ودراسة وشانغ وآخرون (Chang et al., 2021)، في حين

اختلفت مع دراسة الرويس (2023) التي تكونت عينتها من قائدات ومشرفات ووكيلات المدارس، ومع دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025) التي تمثلت عينتها بالمديرين، ومع دراسة مكي وآخرون (2021) التي تكونت عينتها من الطلبة والمديرين ومعلمي التربية الرياضية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، واختيار منهجية الدراسة الملائمة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالربط بين أسلوب من أنماط القيادة التربوية الحديثة (القيادة التحويلية) والتربية الرياضية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات)

يتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلًا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، بالإضافة إلى الأداة التي تم تطويرها والتحقق من صدقها وثباتها، كما يوضح إجراءات تنفيذ الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفًا دقيقًا ومنهجيًا، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية تسهم في فهم أبعادها المختلفة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية للمرحلة الأساسية والثانوية في العاصمة عمّان، والبالغ عددهم (878) معلمًا ومعلمة للعام الدراسي (2025–2026)، وهو ما تم الحصول عليه من قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم، والجدول (3–1) يبيّن توزيع المعلمين وفقًا لكل لواء.

الجدول (3-1) توزيع مجتمع الدراسة من معلمي التربية الرياضية في العاصمة عمّان وفقًا للواء

اللواء	عدد المعلمين
قصبة عمان	146
الجامعة	87
القويسمة	118
ماركا	223
الجيزة	69
الموقر	53
ناعور	65
سحاب	56
وادي السير	61
المجموع	**878**

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، وذلك لضمان تمثيل معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية بمحافظة العاصمة عمّان تمثيلًا دقيقًا يعكس خصائص المجتمع الأصلي، وقد تم أولًا تحديد حجم العينة المناسب بالرجوع إلى جدول كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والذي يستخدم لتحديد حجم العينة الإحصائي الملائم تبعًا لحجم المجتمع الكلي، إذ بلغ (270) معلمًا ومعملة وهو ما يشكل ما يقارب نسبة (31%) من مجتمع الدراسة بعد ذلك، قسِّم مجتمع الدراسة إلى طبقات جغرافية وفق الألوية التعليمية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان، وهي: لواء قصبة عمّان، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير، ثم جرى اختيار المعلمين والمعلمات من كل لواء عشوائيًا والجدول (3-2) يظهر توزيع العينة وفق لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول (3–2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	%31.9
	أنثى	184	%68.1
	المجموع	270	%100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	25	%9.3
	بكالوريوس	209	77.4%
	دراسات عليا	36	%13.3
	المجموع	270	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	%22.2
	من 5–10 سنوات	107	%39.6
	أكثر من 10 سنوات	102	%37.8
	المجموع	270	%100

تبين من خلال نتائج الجدول (3–2) أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة بلغت (68.1%)، في حين بلغت نسبة الذكور(31.9%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فتظهر النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (77.4%)، يليهم الحاصلون على الدراسات العليا بنسبة (13.3%) ، ثم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (9.3%)، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة من لديهم خبرة تتراوح بين (5–10 سنوات) بنسبة (39.6%)، تليها فئة من تزيد خبرتهم على (10 سنوات) بنسبة (37.8%)، ثم فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة(22.2%) .

رابعًا: أداة الدراسة

بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم تطوير استبانة كأداة للدراسة مكونة من محورين، وهما: (محور القيادة التحويلية، ومحور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية)، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولتطوير محور القيادة التحويلية تم الرجوع إلى الدراسات التالية: (العدواني، 2023؛ عبدالقادر، 2024؛ عياصرة والعياصرة، 2023؛ الزهور وعدوان، 2022)، ولتطوير محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية تم الرجوع إلى الدراسات التالية: (أبو بكر والشرمان، 2024؛ كاظم وعذاب، 2022؛ الحمدون، 2022؛ Al-Saraereh, 2024)، وبذلك تكونت أداة الدراسة من محورين على النحو الآتي:

المحور الأول: القيادة التحويلية، وتكون من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي:

- المجال الأول: التأثير المثالي، وتضمن (10) فقرات من (1-10).
- المجال الثاني: الاستثارة الفكرية، وتضمن (8) فقرات من (11- 18).
- المجال الثالث: الحافز الإلهامي، وتضمن (6) فقرات من (19-24).
- المجال الرابع: الاعتبار الفردي، وتضمن (8) فقرات من (25- 32).

المحور الثاني: تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، وتكون من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي:

- المجال الأول: تخطيط البرامج الرياضية، وتضمن (6) فقرات من (1-6).
- المجال الثاني: تنفيذ البرامج الرياضية، وتضمن (7) فقرات من (7-13).
- المجال الثالث: توافر الحوافز، وتضمن (6) فقرات من (14-19).
- المجال الرابع: توافر الإمكانات الرياضية، وتضمن (7) فقرات من (20-26).

خامسًا: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة تم عرضها بصورتها الأولية كما هو موضح في الملحق (1) على (7) محكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، كما هو موضح في الملحق (2)، وقد طُلب من المحكّمين تقييم فقرات الاستبانة من حيث سلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة ومجالاتها، وقدرتها على قياس ما أعدت من أجله، وبعد مراجعة الملاحظات والاقتراحات المقدَّمة من المحكّمين، والتي تنوعت بين الحذف والإضافة والتعديل والدمج، تم إجراء التعديلات اللازمة، لتخرج الأداة بصورتها النهائية المعتمدة كما هو موضح في الملحق (3)، والجدول (3-3) يبيّن هذه التعديلات.

الجدول (3-3): أبرز التعديلات بين الاستبانة بصورتها الأولية والاستبانة بصورتها النهائية وفقًا لتوجيهات المحكمين

الرقم	التعديل مجال	ولية الأ الاستبانة	الاستبانة النهائية	مبررات التعديل
1	توحيد الصياغة	متعددة صيغ استخدام (مدير/المدير)	الصياغة توحيد المدرسة مدير :إلى	تعزيز الاتساق اللغوي
2	الدقة المفاهيمية	مهنيًا ذاته تطوير	المهنية التنمية المستدامة	الدقة رفع العلمية
3	تقليل التكرار	متداخلة فقرات لمعنيا	بعض حذف أو دمج الفقرات	تحسين الصدق البنائي
4	المجال ملاءمة	تنتمي لا فقرات لمجال بدقة	حذف أو توزيع إعادة	تعزيز الانتماء لمجال

5	وضوح الصياغة	عامة عبارات	مباشرة صياغة ووا ضحة	فهم تحسين المستجيب
6	الترقيم إعادة	متصل ترقيم	لكل مستقل ترقيم محور	تسهيل التحليل وعرض النتائج

2. صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التأكد من أن الفقرات ترتبط بدرجة المجال الذي تقيسه، بما يعكس اتساقها الداخلي وانتماءها الحقيقي للمجال، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مجال والدرجة الكلية للمحور الذي تندرج تحته، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الرياضية، من خارج عينة الدراسة الأساسية، والجدول (3-4) يبيّن ذلك.

الجدول (3-4) قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الفقرات ومجالاتها وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

محور القيادة التحويلية					محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية				
رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط	
	مع المجال	مع الدرجة الكلية		مع المجال	مع الدرجة الكلية		مع المجال	مع الدرجة الكلية		مع المجال	مع الدرجة الكلية
1	.800**	.734**	17	.900**	.866**	1	.796**	.777**	17	.935**	.821**
2	.807**	.688**	18	.754**	.714**	2	.741**	.649**	18	.947**	.807**
3	.799**	.731**	19	.852**	.822**	3	.808**	.664**	19	.939**	.723**
4	.796**	.750**	20	.939**	.919**	4	.872**	.638**	20	.733**	.692**
5	.872**	.814**	21	.770**	.731**	5	.816**	.703**	21	.814**	.642**
6	.774**	.738**	22	.891**	.814**	6	.611**	.789**	22	.802**	.754**

محور القيادة التحويلية					محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية				
رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط	
	مع المجال	مع الدرجة الكلية		مع المجال	مع الدرجة الكلية		مع المجال	مع الدرجة الكلية		مع المجال	مع الدرجة الكلية
7	.768**	.670**	23	.890**	.810**	7	.891**	.762**	23	.851**	.619**
8	.774**	.758**	24	.841**	.861**	8	.663**	.746**	24	.787**	.743**
9	.796**	.761**	25	.895**	.914**	9	.772**	.659**	25	.911**	.792**
10	.685**	.662**	26	.790**	.763**	10	.673**	.655**	26	.769**	.605**
11	.864**	.813**	27	.896**	.879**	11	.724**	.609**			
12	.825**	.769**	28	.890**	.891**	12	.732**	.748**			
13	.877**	.832**	29	.917**	.851**	13	.604**	.778**			
14	.816**	.780**	30	.953**	.901**	14	.916**	.826**			
15	.879**	.901**	31	.955**	.908**	15	.901**	.694**			
16	.840**	.812**	32	.937**	.939**	16	.924**				

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج الجدول (3-4) أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات محور القيادة التحويلية والمجال الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين (0.685-0.955)، في حين تراوحت قيم الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور بين (0.662-0.939)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية والمجال الذي تنتمي إليه بين (0.604-0.947)، وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور بين (0.605-0.826)، وجميع قيم المعاملات كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه القيم المرتفعة إلى أن جميع الفقرات في كلا المحورين مرتبطة بدرجة مرتفعة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمحور، مما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا وصدق بناء مرتفعًا لأداة الدراسة، ويدل ذلك على أن الفقرات تقيس المفهوم الذي وضعت من أجله بصورة دقيقة ومتكاملة، وأنها تسهم بفاعلية

في تمثيل المجالات لكل من محور القيادة التحويلية ومحور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، وقد أشارت دراسة سليم وآخرون (Saleem et al. 2017) إلى أنه إذ كانت قيم معاملات الارتباط بيرسون أعلى من (0.6) فهي تتمتع بدرجة عالية من الصدق وبالتالي إمكانية تطبيقها على عينة الدراسة.

سادسًا: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) معلمًا ومعلمة من معلمي التربية الرياضية من خارج العينة الأساسية للدراسة، ويعد معامل كرونباخ ألفا من المؤشرات الإحصائية التي تستخدم لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، إذ يعكس مدى تجانسها في قياس المفهوم ذاته، وقد تم عرض قيم معاملات الثبات التي تم التوصل إليها في الجدول (3-5).

الجدول(3-5) معاملات ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمجالات ولمحاور الأداة ككل

الرقم	المحور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	10	0.928
2	الاستثارة الفكرية	8	0.940
3	الحافز الإلهامي	6	0.931
4	الاعتبار الفردي	8	0.965
	محور القيادة التحويلية	32	0.982
1	تخطيط البرامج الرياضية	6	0.827
2	تنفيذ البرامج الرياضية	7	0.794
3	توافر الحوافز	6	0.965
4	توافر الإمكانات الرياضية	7	0.912

محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية	26	0.946

أظهرت النتائج في الجدول (3-5) أن قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور القيادة التحويلية قد تراوحت بين (0.928-0.965)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للمحور (0.982)، أما بالنسبة لمحور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، فقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.794-0.965)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للمحور (0.946)، وتشير هذه النتائج إلى إلى أن الفقرات مترابطة وتعمل في اتجاه واحد لقياس المفهوم المستهدف بدقة واتساق، كما جاءت جميع معاملات كرونباخ ألفا أعلى من (0.70) مما يؤكد أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وتصلح للاستخدام في التطبيق الميداني بموثوقية عالية.

سابعًا: تصحيح أداة الدراسة

تضمنت أداة الدراسة مقياسًا خماسيًا وفق تدرج ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تم تحديد خمسة بدائل للاستجابة على فقرات الاستبانة، وهي: دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، وأبدًا. وقد أعطيت لهذه البدائل القيم العددية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، إذ أن جميع فقرات المقياس هي فقرات إيجابية بحيث تعبّر الدرجة (5) عن أعلى مستوى من الموافقة، في حين تعبّر الدرجة (1) عن أدناها، واستُخدمت هذه الدرجات لمعالجة البيانات إحصائيًا وتحليل النتائج، وفق المعيار الإحصائي المعتمد في تحديد طول الفئة الحسابية، باستخدام المعادلة الآتية (Levin & Rubin, 1998):

طول الفئة= الحد الأعلى – الحد الأدنى (التدرج في المقياس)

عدد المستويات

$$= \frac{5-1}{4} = 1.33$$

3 3

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات التقدير الثلاثة التي تم اعتمادها في تفسير النتائج، وهي:

المستوى المنخفض: وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (1-2.33).

المستوى المتوسط: وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (2.34-3.67).

المستوى المرتفع: وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (3.68-5).

ثامنًا: متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

المتغير التابع: تعزيز البرامج الرياضية المدرسية

المتغيرات التصنيفية، وهي:

- الجنس، وله فئتان، وهما: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات وهي: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات وهي: (أقل من خمس سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات.

تاسعًا: المعالجة الإحصائية

لغرض تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، على النحو الآتي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات: لتحليل استجابات أفراد العينة والإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة، بغرض تحديد مستوى استجاباتهم على محوري القيادة التحويلية وتعزيز البرامج الرياضية المدرسية.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): استخدم للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، وذلك للكشف عن مدى إسهام القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى تعزيز البرامج الرياضية المدرسية.
3. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages): لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.
5. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

عاشرًا: إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتسلسلة لضمان تنفيذ الدراسة بدقة وموضوعية، وذلك وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبخاصة تلك التي تناولت مفهومي القيادة التحويلية وتعزيز البرامج الرياضية المدرسية.
2. تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ممثلة من هذا المجتمع بطريقة علمية مناسبة لطبيعة الدراسة.
3. تطوير أداة الدراسة بصورتها الأولية استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة.

4. التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.
5. إعداد أداة الدراسة بصيغتها النهائية إلكترونيًا باستخدام نموذج (Google Form)، لتسهيل عملية توزيعها واستقبال الردود بطرقة دقيقة ومنظمة. وقد تم إرسال الرابط الإلكتروني للاستبانة لجمع (270) استجابة، وفقًا لما تم تحديده في عينة الدراسة، واستمرت عملية جمع البيانات لمدة شهر كامل. لم تُطبق أي معايير للاستبعاد، حيث صُممت الاستبانة بحيث تتطلب الإجابة على جميع البنود، ولا يمكن للمستجيب إرسال الإجابة إلا بعد ملء جميع الحقول، كما تم تقييد إمكانية الإجابة لمرة واحدة لكل مستجيب فقط.استلام الردود ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.
6. ترميز الاستجابات وإدخالها إلى برنامج (SPSS)، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.
7. عرض النتائج ومناقشتها.
8. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها إحصائيًا بما يتوافق مع تساؤلاتها وأهدافها، وقد تم ترتيب عرض النتائج وفق تسلسل الأسئلة على النحو الآتي:

أولًا: نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم تحليل استجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة والدرجة لكل مجال من مجالات المحور، وتحديد الدرجة الكلي لمهارات القيادة التحويلية، والجدول (4-1) يظهرذلك.

الجدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية (مرتبة تنازليًا)

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	1	التأثير المثالي	4.13	0.68	مرتفعة
2	2	الاستثارة الفكرية	4.07	0.75	مرتفعة

3	3	الحافز الإلهامي	3.94	0.89	مرتفعة
4	4	الاعتبار الفردي	3.90	0.90	مرتفعة
درجة القيادة التحويلية الكلي			4.01	0.76	مرتفعة

يظهر الجدول (4–1) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وبانحراف معياري (0.76)، أما فيما يخص المجالات فقد جاء بالمرتبة الأولى مجال (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الثانية فقد جاء مجال (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الحافز الإلهامي) بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.89) وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال(الاعتبار الفردي) بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.90) وبدرجة مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لتقديرات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات القيادة التحويلية، والجداول (4–2)، (4–3)، (4–4)، (4–5) توضح هذه النتائج.

الجدول (4–2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (التأثير المثالي) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	1	يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية	4.47	0.83	مرتفعة
9	2	يغرس مدير المدرسة مفهوم الانتماء لدى المعلمين	4.22	0.87	مرتفعة
4	3	يسعى مدير المدرسة باستمرار إلى تطوير ذاته من خلال التنمية المهنية المستدامة	4.20	0.69	مرتفعة
8	4	يدعم مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد	4.20	0.94	مرتفعة

7	5	يشجع مدير المدرسة العاملين في المدرسة على تطوير أدائهم الوظيفي ومهاراتهم الشخصية	4.13	0.83	مرتفعة
6	6	يضع مدير المدرسة المصلحة العامة فوق أي اعتبارات شخصية	4.13	0.98	مرتفعة
3	7	يلتزم مدير بالمبادئ الأخلاقية في سلوكه المهني	4.09	0.96	مرتفعة
2	8	يعامل مدير المدرسة المعلمين باحترام في جميع المواقف المدرسية	4.04	1.01	مرتفعة
5	9	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية تسهم في تعزيز ثقة الآخرين به	3.98	0.83	مرتفعة
1	10	يتبنى مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة	3.87	0.78	مرتفعة
		درجة التأثير المثالي الكلي	4.13	0.68	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (4–2) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (التأثير المثالي) قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.87–4.47)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " يتبنى مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وبدرجة مرتفعة.

الجدول (4–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	1	يحفّز مدير المدرسة المعلمين على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي	4.27	0.86	مرتفعة
12	2	يستثير مدير المدرسة المعلمين نحو الإبداع والابتكار في العملية التعليمية	4.24	0.74	مرتفعة

13	3	يقترح مدير المدرسة أساليب عمل جديدة تتماشى مع التجديدات التربوية الحديثة	4.20	0.81	مرتفعة
17	4	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تطوير الأداء المدرسي	4.13	0.81	مرتفعة
18	5	يحرص مدير المدرسة على توفير برامج تدريبية لتطوير المعلمين	4.04	0.94	مرتفعة
15	6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات صنع القرار داخل المدرسة	3.91	0.94	مرتفعة
14	7	يحرص مدير المدرسة على الاصغاء إلى وجهات النظر المتعددة للمعلمين	3.89	1.00	مرتفعة
16	8	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المدرسة	3.82	0.88	مرتفعة
درجة الاستثارة الفكرية الكلي			4.07	0.75	مرتفعة

يتبيّن من خلال نتائج الجدول (4–3) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.82–4.27)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يحفّز مدير المدرسة المعلمين على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة مرتفعة.

الجدول (4–4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الحافز الإلهامي) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	1	يعزز مدير المدرسة ثقافة العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة	4.20	0.98	مرتفعة

20	2	يهتم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة	4.02	0.96	مرتفعة
19	3	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية	3.91	0.94	مرتفعة
23	4	ينمي مدير المدرسة المهارات القيادية لدى المعلمين	3.89	1.04	مرتفعة
24	5	يغرس مدير المدرسة روح الحماس لدى المعلمين لإنجاز المهمات المدرسية	3.87	0.96	مرتفعة
22	6	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم أدائه الإداري	3.76	1.08	مرتفعة
درجة الحافز الإلهامي الكلي			3.94	0.89	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (4–4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الحافز الإلهامي) قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.76–4.20)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يعزز مدير المدرسة ثقافة العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم أدائه الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (1.08)، وبدرجة مرتفعة.

الجدول (4–5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاعتبار الفردي) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	1	يعمل مدير المدرسة على توجيه المعلمين لتحسين مستوى أدائهم	4.22	0.79	مرتفعة
25	2	يعزز مدير المدرسة ثقة المعلمين بقدراتهم المهنية	3.93	1.04	مرتفعة

31	3	يساعد مدير المدرسة المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم	3.91	0.96	مرتفعة
30	4	يساعد مدير المدرسة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم	3.89	0.95	مرتفعة
29	5	يهيئ مدير المدرسة الظروف المناسبة التي تُمكّن المعلمين من التطور المهني	3.87	0.96	مرتفعة
26	6	يمنح مدير المدرسة كل معلم مساحة كافية لأداء مهامه باستقلالية	3.82	0.97	مرتفعة
28	7	يجيد مدير المدرسة الاستماع الفعّال لاحتياجات المعلمين	3.82	1.04	مرتفعة
32	8	يعامل مدير المدرسة جميع المعلمين بإنصاف	3.69	1.25	مرتفعة
درجة الاعتبار الفردي الكلي			3.90	0.90	مرتفعة

توضح نتائج الجدول (4-5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاعتبار الفردي) قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.69-4.22)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يعمل مدير المدرسة على توجيه المعلمين لتحسين مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يعامل مدير المدرسة جميع المعلمين بإنصاف" بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.25)، وبدرجة مرتفعة.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني: ما درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم تحليل استجابات أفراد العينة على محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة والدرجة لكل

مجال من مجالات المحور، وتحديد الدرجة الكلية لتعزيز البرامج الرياضية المدرسية، كما هو موضح في الجدول (4–6).

الجدول (4–6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية (مرتبة تنازليًا)

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تخطيط البرامج الرياضية	3.64	0.72	متوسطة
3	2	توافر الحوافز	3.54	1.08	متوسطة
2	3	تنفيذ البرامج الرياضية	3.38	0.87	متوسطة
4	4	توافر الإمكانات الرياضية	3.07	1.21	متوسطة
درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية الكلي			3.41	0.86	متوسطة

يظهر الجدول (4–6) أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبانحراف معياري (0.86)، أما فيما يخص المجالات فقد جاء بالمرتبة الأولى مجال (تخطيط البرامج الرياضية) بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وبدرجة متوسطة، أما في المرتبة الثانية فقد جاء مجال (توافر الحوافز) بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (1.08)، وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (تنفيذ البرامج الرياضية)

بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.87) وبدرجة متوسطة، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال(توافر الإمكانات الرياضية) بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (1.21) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لتقديرات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات محور تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، والجداول (4-7)، (4-8)، (4-9)، (4-10) تعرض هذه النتائج.

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تخطيط البرامج الرياضية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تنسجم البرامج الرياضية المدرسية مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها التربوية	3.98	0.72	مرتفعة
2	2	تراعي البرامج الرياضية المدرسية ميول واهتمامات الطلبة	3.82	0.77	مرتفعة
6	3	يشارك معلم التربية الرياضية في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية	3.76	0.92	مرتفعة
3	4	تشارك المؤسسات الرياضية المحلية في إعداد البرامج الرياضية المدرسية	3.51	1.09	متوسطة
5	5	يتلائم محتوى البرامج الرياضية المدرسية مع البيئة المدرسية	3.44	1.00	متوسطة
4	6	يشارك الطلبة في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية	3.36	0.99	متوسطة
درجة تخطيط البرامج الرياضية الكلي			3.64	0.72	متوسطة

تظهر نتائج الجدول (4-7) أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تخطيط البرامج الرياضية) قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وتراوحت قيم

المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.36–3.98)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تنسجم البرامج الرياضية المدرسية مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها التربوية" بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.72) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " يشارك الطلبة في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة متوسطة.

الجدول (4–8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تنفيذ البرامج الرياضية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	1	ترتبط البرامج الرياضية المدرسية بمحتوى المنهاج المدرسي	3.69	1.01	مرتفعة
8	2	تطبق برامج التربية الرياضية المدرسية ضمن بيئة تضمن شروط الأمن والسلامة	3.64	1.08	متوسطة
12	3	يتوافر متخصصين ومشرفين لتطوير البرامج الرياضية المدرسية	3.53	0.96	متوسطة
9	4	توجد إجراءات واضحة للتعامل مع معوقات تنفيذ البرامج الرياضية	3.38	1.25	متوسطة
7	5	يتوفر برامج تدريبية لرفع كفايات معلمي التربية الرياضية	3.33	1.18	متوسطة
11	6	تحظى البرامج الرياضية المدرسية بتغطية إعلامية تعزز من مشاركتها المجتمعية	3.11	1.29	متوسطة
10	7	تتوفر شراكات مع مؤسسات رياضية محلية تدعم تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية	2.98	1.19	متوسطة
درجة تنفيذ البرامج الرياضية الكلي			3.38	0.87	متوسطة

تظهر نتائج الجدول (4–8) أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تنفيذ البرامج الرياضية) قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وتراوحت قيم

المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.98–3.69)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "ترتبط البرامج الرياضية المدرسية بمحتوى المنهاج المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.01) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " تتوفر شراكات مع مؤسسات رياضية محلية تدعم تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وانحراف معياري بلغ (1.19)، وبدرجة متوسطة.

الجدول (4–9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الحوافز) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	1	يُكرّم مدير المدرسة الفرق الطلابية المشاركة في البرامج الرياضية	3.84	1.25	مرتفعة
14	2	يعزز مدير المدرسة دافعية الطلبة للمشاركة في البرامج الرياضية	3.64	1.04	متوسطة
16	3	يُراعي مدير المدرسة آراء الطلبة فيما يخص البرامج الرياضية المدرسية	3.56	1.17	متوسطة
19	4	يشجع مدير المدرسة معلمي التربية الرياضية على تطوير البرامج الرياضية المدرسية	3.51	1.17	متوسطة
18	5	يحث مدير المدرسة على تنظيم الفعاليات الرياضية المدرسية المختلفة	3.49	1.17	متوسطة
17	6	يقدم مدير المدرسة الحوافز للقائمين على البرامج الرياضية المدرسية	3.22	1.23	متوسطة
درجة توافر الحوافز الكلي			3.54	1.08	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (4–9) أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الحوافز) قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (1.08)، وتراوحت قيم المتوسطات

الحسابية للفقرات ما بين (3.22–3.84)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يُكرّم مدير المدرسة الفرق الطلابية المشاركة في البرامج الرياضية" بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (1.25) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يقدم مدير المدرسة الحوافز للقائمين على البرامج الرياضية المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، وبدرجة متوسطة.

الجدول (4–10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الإمكانات الرياضية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
24	1	يتوافر مرافق مدرسية رياضية مثل (ملاعب، صالات، ساحات مخصصة لممارسة الرياضة)	3.44	1.50	متوسطة
21	2	تتوافر الإسعافات الأولية الضرورية للبرامج الرياضية المدرسية	3.29	1.26	متوسطة
20	3	تتوافر الأجهزة والأدوات الرياضية اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية المدرسية	3.18	1.31	متوسطة
23	4	يتوفر مكان مناسب لحفظ الأجهزة والأدوات الرياضية	3.00	1.49	متوسطة
22	5	يوجد ميزانية مخصصة لدعم البرامج الرياضية المدرسية	2.91	1.32	متوسطة
26	6	يتوفر زيّ رياضي مناسب للمشاركين في البرامج الرياضية الرسمية	2.87	1.38	متوسطة
25	7	يتوافر صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية لضمان صلاحيتها	2.78	1.43	متوسطة
		درجة توافر الإمكانات الرياضية الكلي	3.07	1.21	متوسطة

تشير نتائج الجدول (4–10) أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الإمكانات الرياضية) قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (1.21)،

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.78–3.44)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يتوافر مرافق مدرسية رياضية مثل (ملاعب، صالات، ساحات مخصصة لممارسة الرياضة)" بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.50) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يتوافر صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية لضمان صلاحيتها" بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، وانحراف معياري بلغ (1.43)، وبدرجة متوسطة.

ثالثًا: نتائج السؤال الثالث ما درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بهدف تحديد مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، كما هو موضح في الجدول (4–11).

الجدول (4–11) تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression) للكشف عن درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.648	2.424	0.016
التأثير المثالي	0.372	2.870	0.004**
الاستثارة الفكرية	0.902	6.234	0.000**
الحافز الإلهامي	0.310	2.250	0.026**
الاعتبار الفردي	0.275	2.100	0.038**
معامل الارتباط المتعدد R = 0.738		**معامل التحديد المعدل R Square = 0.545**	
قيمة الاختبار F = 73.800		**مستوى الدلالة (Sig) = 0.000**	

****ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05).**

في ضوء نتائج الجدول (4–11) يتضح أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يختبر درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية قد كان دالًا إحصائيًا ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R = 0.738)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتعزيز البرامج الرياضية. كما بلغ معامل التحديد المعدل (R^2 = 0.545)، ما يعني أن ما نسبته (54.5%) من التباين في تعزيز البرامج الرياضية يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية، كذلك، أظهرت نتائج اختبار (F) أن النموذج ككل دال إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمته(73.800)، ومستوى الدلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن متغيرات القيادة التحويلية مجتمعة تسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في المتغير التابع، أما فيما يتعلق بتأثير كل بعد على حدة، فقد تبين أن:

- مجال التأثير المثالي كان ذا إسهام دال إحصائيًا في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.372)، وقيمة (t = 2.870)، عند مستوى دلالة (Sig = 0.004)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود أثر لمجال التأثير المثالي في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.

- مجال الاستثارة الفكرية هو الأكثر إسهامًا من بين الأبعاد، حيث كانت قيمته (B = 0.902)، وقيمة (t = 6.234)، وقيمة الدلالة الإحصائية(Sig = 0.000)، مما يدل على دلالة إحصائية عالية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود

إسهام نسبي لمجال الاستثارة الفكرية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.

- مجال الحافز الإلهامي كان له إسهام نسبي دال إحصائيًا حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.310) وقيمة (t = 2.250) عند مستوى دلالة (Sig = 0.026)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل هذه النتيجة على وجود إسهام نسبي لمجال الحافز الإلهامي في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.

- مجال الاعتبار الفردي أظهر إسهامًا نسبيًا دالًا إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.275) وقيمة (t = 2.100) عند مستوى دلالة (Sig = 0.038)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود إسهام نسبي لمجال الاعتبار الفردي في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية في من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفقًا لتسلسل أسئلتها، على النحو التالي:

أولًا: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية جاءت مرتفعة، أما فيما يخص المجالات فقد جاء بالمرتبة الأولى مجال (التأثير المثالي)، وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الثانية فقد جاء مجال (الاستثارة الفكرية)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الحافز الإلهامي)، وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال(الاعتبار الفردي) وبدرجة مرتفعة أيضًا، وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرين على تفعيل مبادئ القيادة التحويلية، حيث يسعون لأن يكونوا قدوة في السلوك المهني والتربوي، ويحفزون المعلمين على الابتكار والتفكير النقدي، كما يعملون على تعزيز الحافز الإلهامي لديهم من خلال توجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة والبرامج الرياضية، مع الاهتمام

بالفرد وتقدير مساهماتهم وقدراتهم الشخصية، مما يعكس بيئة تعليمية داعمة ويعزز التزام المعلمين ورضاهم المهني، ويتيح تطوير البرامج المدرسية بشكل عام.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025)، ودراسة الوهيبي (2024)، ودراسة رشيد وعبد الوهاب (Rashid & Abdul Wahab, 2024)، ودراسة محمد (2024)، ودراسة الرويس (2023)، ودراسة السعدون والشايع (2022)، ودراسة مامات وآخرون (Mamat et al., 2021) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة للممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس.

في حين اختلفت مع دراسة عياصره والعياصرة (2023)، ودراسة العابد (2022)، ودراسة العظامات (2021) التي أظهرت وجود درجة متوسطة للممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس.

المجال الأول: التأثير المثالي

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (التأثير المثالي) قد جاءت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يشكلون قدوة شخصية للمعلمين من خلال الالتزام بالقيم المهنية والمبادئ الأخلاقية في إدارة شؤون المدرسة، فتصرفاتهم وممارساتهم العملية التي تنطوي على النزاهة والعدالة والمصداقية تجعل المعلمين يتطلعون إليهم ويحذون حذوهم في السلوك المهني، مما يعزز الإيجابية تجاه القيادة ويحفز التفاعل البناء داخل المدرسة، كما تعكس هذه النتيجة تأثيرًا إيجابيًا على ثقافة المدرسة وبيئة العمل التربوية، فالقيادة التي تقوم على التأثير

المثالي تدعم بيئة محفزة على التعلم والتطوير المستمر، وتشجع على التقدير المتبادل بين المعلمين والطلبة، مما ينعكس مباشرة على تقييم المعلمين لمديريهم.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية " وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يحرصون على تحفيز بيئة تعليمية ديناميكية تتسم بالإيجابية والتطوير المستمر، حيث يسعى المديرون من خلال هذا السلوك إلى تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى المعلمين والطلبة على حد سواء، كما يعكس هذا الالتزام قدرتهم على قيادة التغيير بطريقة بنّاءة، مما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية، ويشجع المعلمين على المشاركة الفعّالة في تطوير البرامج المدرسية، إضافة إلى ذلك، فإن التركيز على التغييرات الإيجابية يعزز الثقة المتبادلة والالتزام بالقيم المؤسسية، ويخلق جوًا من التعاون والدعم المهني داخل المدرسة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " يتبنى مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة " وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين، على الرغم من وضوح رؤيتهم المستقبلية، قد يواجهون تحديات في ترجمة هذه الرؤية إلى ممارسات يومية محسوسة للمعلمين والطلبة، مما يجعل تأثيرها المباشر على تقييم المعلمين أقل وضوحًا مقارنة بالفقرة الأولى المتعلقة بإحداث تغييرات إيجابية ملموسة في البيئة المدرسية. ومع ذلك، فإن تقييم هذه الفقرة بالدرجة المرتفعة يشير إلى أن المعلمين يدركون التخطيط الاستراتيجي للمديرين وقدرتهم على وضع أهداف بعيدة المدى، ويقدرون الجهود المبذولة لضمان تطوير المدرسة على المدى الطويل، حتى لو كان أثرها اليومي أقل مباشرة من الإجراءات الفعلية لتحسين البيئة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025)، ودراسة الوهيبي (2024)، ودراسة محمد (2024)، ودراسة السعدون والشايع (2022) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال التأثير المثالي، بينما اختلفت مع دراسة العظامات (2021) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لمجال التأثير المثالي.

المجال الثاني: الاستثارة الفكرية

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) قد جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يسعون إلى تشجيع المعلمين على التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيزهم على تبني حلول جديدة للتحديات التعليمية المختلفة، خصوصًا في مجال التربية الرياضية الذي يتطلب أساليب مبتكرة للتعلم والتدريب العملي للطلبة، وأنهم يوفّرون فرصًا للمعلمين للتجربة والتطوير المهني، ويشجعون على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة دون الخوف من النقد، مما يعزز بيئة تعليمية ديناميكية ومتجددة، كما يدل هذا التقييم المرتفع على قدرة المديرين على تحفيز الحوار الفكري والنقاش البنّاء بين المعلمين، وبالتالي تطوير مهارات التفكير العليا لديهم، سواء في التخطيط للبرامج الرياضية أو في التعامل مع المشكلات الصفية.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يحفّز مدير المدرسة المعلمين على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يولون أهمية كبيرة لإشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار وتعزيز روح المبادرة لديهم، فهذه الممارسة تعكس حرص المديرين على تشجيع التفكير الإبداعي والاستفادة من الخبرات المتنوعة للمعلمين، بما يسهم في تحسين جودة البرامج المدرسية ورفع كفاءتها، كما أن تحفيز

المعلمين على تقديم المقترحات يعزز بيئة تعليمية ديناميكية ومشجعة على الابتكار والتجديد، والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات المدرسية.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المدرسة " وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين على الرغم من وعيهم بأهمية الاهتمام بالفروق الفردية بين المعلمين، فإن تأثير ذلك قد يكون أقل وضوحًا على التقييم العام مقارنة بالفقرة المتعلقة بتحفيز المعلمين على تقديم مقترحات جديدة، والتي تلمس المعلمين بشكل مباشر في ممارسة عملهم اليومي. ومع ذلك، تشير الدرجة المرتفعة لهذه الفقرة إلى أن المعلمين يقدّرون حرص المديرين على التعامل مع كل فرد وفق قدراته واحتياجاته الخاصة، مما يعكس اهتمامًا بالعدالة والتمكين المهني، ويؤكد أن الاستثارة الفكرية لدى المديرين تشمل أيضًا الاعتراف بالتنوع في القدرات والخبرات ومحاولة توظيفها بشكل فعال في تطوير العمل المدرسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل دراسة الوهيبي (2024)، ودراسة محمد (2024)، التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال التأثير المثالي، بينما اختلفت مع دراسة عياصرة والعياصرة (2023)، ودراسة ودراسة السعدون والشايع (2022)، ودراسة العابد، ودراسة العظامات (2021) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لمجال الاستثارة الفكرية.

المجال الثالث: الحافز الإلهامي

توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الحافز الإلهامي) قد جاءت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يحرصون على إشاعة روح التفاؤل والتحفيز بين المعلمين،

وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها، كما يشير ذلك إلى قدرة المديرين على إلهام المعلمين ودفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من جهد ومبادرة في تحسين العمل المدرسي والبرامج التعليمية، بما يشمل التربية الرياضية التي تتطلب تحفيزًا مستمرًا وإبداعًا في التنفيذ، كما يعكس هذا التقدير المرتفع اهتمام المديرين بتوضيح رؤية واضحة للمدرسة وربطها بالقيم والأهداف التعليمية، وتحفيز المعلمين على المشاركة الفعّالة لتحقيق هذه الرؤية، وتعزيز دافعيتهم الذاتية، وزيادة التزامهم المهني، وخلق بيئة مدرسية إيجابية تشجع على التعاون والابتكار المستمر.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يعزز مدير المدرسة ثقافة العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة"، وبدرجة مرتفعة، قد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية العمل الجماعي بوصفه أساسًا لتحقيق الأهداف التربوية وتطوير أداء المعلمين وذلك من خلال ترسيخ قيم التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات بين المعلمين، كما يعكس ذلك قدرة المديرين على إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يقوم على الثقة والاحترام المتبادل، ما يشجع المعلمين على الانخراط في فرق عمل مشتركة تسهم في تحسين العملية التعليمية.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم أدائه الإداري"، وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس، رغم امتلاكهم قدرة عالية على تحفيز المعلمين وإلهامهم في مجالات العمل المختلفة، إلا أن تقبّلهم للملاحظات أو التغذية الراجعة حول أدائهم الإداري قد يكون أقل بروزًا في الممارسة اليومية مقارنة بسلوكياتهم الأخرى ذات الطابع الجماعي والتحفيزي المباشر. ومع ذلك، فإن بقاء تقدير هذه الفقرة في الدرجة المرتفعة يعكس توجهًا إيجابيًا لدى المديرين نحو الشفافية والانفتاح على الرأي الآخر، واعترافًا بأهمية الحوار البنّاء في تطوير الأداء الإداري.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025)، ودراسة الوهيبي (2024)، ودراسة محمد (2024)، التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال التحفيز الإلهامي، بينما اختلفت مع دراسة عياصرة والعياصرة (2023)، ومع دراسة السعدون والشايع (2022)، ودراسة العابد (2022)، ودراسة العظامات التي أظهرت وجود درجة متوسطة لمجال التحفيز الإلهامي.

المجال الرابع: الاعتبار الفردي

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (الاعتبار الفردي) قد جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يولون اهتمامًا واضحًا بالعلاقات الإنسانية والتعامل الفردي مع المعلمين، ويحرصون على مراعاة احتياجاتهم المهنية والشخصية، بما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لديهم، وتعكس هذه الدرجة المرتفعة إدراك المديرين لأهمية تقدير الجهود الفردية وتشجيع التواصل المفتوح مع جميع العاملين في المدرسة، مما يساعد في إيجاد بيئة تربوية داعمة قائمة على الاحترام المتبادل والثقة، كما يدل ذلك على ممارسة المديرين لأسلوب القيادة القائم على التمكين الشخصي، حيث يتم الاهتمام بالفروق الفردية بين المعلمين، ومساندتهم في تنمية قدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية. وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى الاعتبار الفردي يشير إلى أن المديرين يتمتعون بحس إنساني وتربوي عالٍ، يعزز الدافعية الداخلية لدى المعلمين ويسهم في رفع مستوى أدائهم وتحسين جودة العمل المدرسي.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يعمل مدير المدرسة على توجيه المعلمين لتحسين مستوى أدائهم"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يحرصون على متابعة أداء المعلمين بصورة بنّاءة تهدف إلى التطوير لا إلى المساءلة، مما يعكس ممارسة فعّالة لبعد "الاعتبار الفردي" في القيادة التحويلية، فاهتمام المديرين بتوجيه المعلمين نحو تحسين أدائهم يدل على وعيهم بأهمية الدعم المهني المستمر والتغذية الراجعة الإيجابية في رفع كفاءة المعلمين وتعزيز ثقتهم بقدراتهم. كما يشير ذلك إلى أن المديرين يتعاملون مع الإشراف التربوي كعملية تطويرية تشاركية، يسودها الاحترام والتقدير للجهود الفردية، وليس كعملية رقابية تقليدية.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يعامل مدير المدرسة جميع المعلمين بإنصاف"، وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين يمارسون درجة عالية من العدالة والموضوعية في تعاملهم مع المعلمين، إلا أن هذا السلوك يُعد من الممارسات الإدارية الأساسية والمتوقعة في بيئة العمل، وليس بالضرورة أن يُنظر إليه من قبل المعلمين كمؤشر مميز على القيادة التحويلية مقارنة بالسلوكيات الأخرى الأكثر تحفيزًا، ومع ذلك، فإن الدرجة المرتفعة لهذه الفقرة يدل على تقدير المعلمين لحرص المديرين على المساواة في التعامل وتجنب التحيّز، مما يعزز الثقة المتبادلة ويؤكد وجود بيئة مدرسية يسودها الاحترام والعدالة التنظيمية، ويدل ذلك على أن مديري المدارس في السياق الأردني يمتلكون قيادة قائمة على القيم الأخلاقية والإنصاف، وهو ما يعد ركيزة أساسية لممارسة القيادة التحويلية الفاعلة التي تبني الولاء والانتماء لدى العاملين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة سايما وآخرون (Saima et al., 2025)، ودراسة السعدون والشايع (2022)، ودراسة العظامات (2021)، ودراسة مامات وآخرون (Mamat et al., 2021) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمجال الاعتبار الفردي، بينما

اختلفت مع دراسة عياصرة والعياصرة (2023)، ومع دراسة العابد (2022) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لمجال الاعتبار الفردي.

ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية جاءت متوسطة، كما جاءت جميع المجالات في الدرجة المتوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى مجال (تخطيط البرامج الرياضية)، يليه في المرتبة الثانية مجال (توافر الحوافز)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال (تنفيذ البرامج الرياضية)، وأخيرًا جاء في المرتبة الرابعة مجال(توافر الإمكانات الرياضية)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن واقع البرامج الرياضية في المدارس لا يزال يواجه تحديات تنظيمية وإدارية ومادية تحدّ من تطويرها بالشكل المطلوب، إضافة إلى تحديات الإمكانات والتجهيزات الرياضية المناسبة، أو إلى أن الوقت المخصص لمادة التربية الرياضية ضمن الجدول الدراسي يحتاج إلى زيادة، مما يحد نوعا ما من فرص تنفيذ أنشطة نوعية تسهم في تطوير هذه البرامج، كما قد يرتبط ذلك بوجود تفاوت في درجة الدعم الإداري من قبل إدارات المدارس أو مديريات التربية، بحيث تختلف مستويات الاهتمام والتمويل من مدرسة إلى أخرى.

كما قد تشير هذه الدرجة المتوسطة إلى أن هناك جهودًا تبذل لتحسين البرامج الرياضية لكنها لا تزال جزئية أو غير منتظمة، مما يجعل الأثر الكلي متوسطًا من وجهة نظر المعلمين، ويحتمل أيضًا أن تكون الحاجة إلى مزيد من المبادرات التطويرية الموجهة للتربية الرياضية عاملاً آخر في هذا التقييم .

وتنسجم هذه النتيجة مع التحديات التي تواجه المدارس الحكومية في الأردن مثل كثافة الطلبة، وضغط المناهج، وانخفاض مستوى الدعم اللوجستي مما يجعل تعزيز البرامج الرياضية يعتمد أساسًا على اجتهاد المدير والمعلمين، وليس منظومة مؤسسية متكاملة، وعلى الرغم أن النتائج أظهرت أن درجة القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، جاء تعزيز البرامج الرياضية المدرسية بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن القيادة وحدها غير كافية لإحداث تطوير رياضي دون توفر موارد وإمكانات وسياسات داعمة.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة أبو بكر والشرمان (2024)، ودراسة أبو غنيمة (2021) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لتعزيز البرامج والأنشطة الرياضية في المدارس، في حين اختلفت مع دراسة حمارشة وربيع (2022)، ودراسة ريزو (Rizzo, 2020) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية.

المجال الأول: تخطيط البرامج الرياضية

توصلت النتائج إلى أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تخطيط البرامج الرياضية) قد جاءت متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التخطيط للبرامج الرياضية لا تزال تواجه بعض التحديات الإدارية والتنظيمية التي تحد من فاعليتها وشمولها لجميع الجوانب المطلوبة، المرتبطة بالخطط الاستراتيجية الواضحة أو التنسيق بين إدارة المدرسة ومعلمي التربية الرياضية في تصميم البرامج، كما يشير ذلك إلى أن التخطيط يتم غالبًا بصورة تقليدية تركز على الجوانب التنفيذية أكثر من الأبعاد التطويرية، مما يقلل من قدرة البرامج على تحقيق التكامل مع الأهداف التربوية الشاملة للمدرسة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تنسجم البرامج الرياضية المدرسية مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها التربوية" وبدرجة مرتفعة، يمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس ومعلمي التربية الرياضية يحرصون على مواءمة البرامج الرياضية مع التوجهات التربوية العامة للمدرسة، بما يعزز التكامل بين النشاط الرياضي والعملية التعليمية، ويعكس هذا الانسجام وعيًا إداريًا وتربويًا بأهمية الرياضة كوسيلة لتنمية القيم والسلوكيات الإيجابية لدى الطلبة، وليس فقط كأنشطة بدنية. كما يشير هذا الارتفاع إلى وجود تخطيط موجه ومنظم يجعل البرامج الرياضية جزءًا من رؤية المدرسة في بناء شخصية متكاملة للطلبة من النواحي الجسدية والعقلية والاجتماعية، مما يسهم في ترسيخ مكانة التربية الرياضية ضمن المنظومة التعليمية العامة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " يشارك الطلبة في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية "، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مشاركة الطلبة في عملية التخطيط يرافقها بعض القيود في كثير من المدارس، حيث يتركز دورهم غالبًا في التنفيذ والمشاركة في الأنشطة دون المساهمة في وضع الأهداف أو اختيار محتوى البرامج، وقد يرجع ذلك إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة المشاركة الطلابية في صنع القرار التربوي بشكل أكبر أو إلى اعتماد الأسلوب الإداري التقليدي الذي يُبقي المسؤولية التخطيطية بيد المعلمين والإدارة فقط. ومع ذلك، فإن الدرجة المتوسطة تشير إلى وجود بعض المبادرات الفردية أو المحاولات الجزئية لإشراك الطلبة في تحديد احتياجاتهم الرياضية أو اقتراح الأنشطة التي تلائم ميولهم، الأمر الذي يمكن تطويره لاحقًا لجعل التخطيط الرياضي أكثر تشاركية واستجابة لاحتياجات الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة أبو بكر والشرمان (2024) التي أظهرت درجة متوسطة لمجال التخطيط للبرامج الرياضية المدرسية، في حين اختلفت مع دراسة حمارشة وربيع (2022) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال التخطيط.

المجال الثاني: تنفيذ البرامج الرياضية

توصلت النتائج إلى أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (تنفيذ البرامج الرياضية) قد جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن تنفيذ البرامج الرياضية في المدارس يواجه عقبات ميدانية متعددة، قد يكون سببها ضرورة تحسين البنية التحتية الرياضية، ومزيد من الدعم المادي والتنسيق بين الجهات المعنية بتنفيذ الأنشطة الرياضية، كما قد تشير الدرجة المتوسطة إلى أن تنفيذ البرامج يتم أحيانًا بشكل تقليدي وروتيني دون توظيف الأساليب الحديثة بشكل مرتفع أو دمج كامل بين الجانب الأكاديمي والنشاط العملي، مما يؤثر في فاعلية البرامج في تحقيق أهدافها التربوية.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "ترتبط البرامج الرياضية المدرسية بمحتوى المنهاج المدرسي"، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن معلمي التربية الرياضية ومديري المدارس يحرصون على مواءمة الأنشطة الرياضية مع الأهداف التعليمية لمحتوى المنهاج، بما يجعل تنفيذ البرامج الرياضية امتدادًا عمليًا لما يتعلمه الطلبة في الحصص النظرية، ويعكس هذا الارتباط وعيًا تربويًا بأهمية تكامل النشاط الرياضي مع المناهج الدراسية، ودوره في تعزيز المفاهيم الصحية والبدنية والسلوكية لدى الطلبة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: " تتوفر شراكات مع مؤسسات رياضية محلية تدعم تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية "، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن

التعاون بين المدارس والمؤسسات الرياضية المحلية دون المستوى المطلوب، وربما يواجه معيقات تتعلق بالإجراءات الإدارية أو التواصل بين الطرفين، وقد يشير ذلك إلى أن المدارس تعتمد غالبًا على مواردها الذاتية وإمكاناتها الداخلية في تنفيذ الأنشطة الرياضية، والاستفادة من الدعم المجتمعي الخارجي سواء من الأندية أو المراكز الرياضية نظرًا لعدم وجود سياسة واضحة أو إطار مؤسسي منظم لتفعيل هذه الشراكات. ورغم ذلك، فإن بقاء التقدير في الدرجة المتوسطة يدل على وجود محاولات جزئية أو مبادرات للتعاون مع المجتمع المحلي، يمكن البناء عليها لتطوير شراكات أكثر استدامة تسهم في تحسين جودة تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة أبو بكر والشرمان (2024) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لمجال تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية، في حين اختلفت مع دراسة حمارشة وربيع (2022) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال التنفيذ.

المجال الثالث: توافر الحوافز

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الحوافز) قد جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة التحفيزية في المدارس ما زالت ضمن المستوى المتوسط وغير الممنهج، إذ يتركز الاهتمام غالبًا على الجوانب الإدارية والتعليمية أكثر من النشاطات اللامنهجية مثل البرامج الرياضية، كما قد يعود ذلك إلى الحاجة إلى المزيد من الموارد المالية المخصصة لدعم وتحفيز المشاركين في هذه البرامج، أو إلى تعزيز سياسات واضحة لتقدير الجهود الرياضية للطلبة والمعلمين على حد سواء، وتعكس هذه الدرجة المتوسطة إدراكًا لدى المعلمين بأهمية الحوافز، لكنه في الوقت نفسه يحتاج إلى تطبيقها بشكل فعلي واستدامتها داخل البيئة المدرسية.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يُكرّم مدير المدرسة الفرق الطلابية المشاركة في البرامج الرياضية"، وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية التعزيز المعنوي للطلبة من خلال التكريم والتقدير العلني، لما لذلك من أثر إيجابي على روح الانتماء والمنافسة الشريفة، كما أن تكريم الفرق الطلابية لا يتطلب موارد مالية كبيرة، مما يجعله أسلوبًا عمليًا ومتاحًا في معظم المدارس، كما يدل ذلك على وجود ثقافة مدرسية إيجابية تشجع الإنجاز الرياضي وتربط بين الجهد والمكافأة، الأمر الذي يسهم في تحفيز الطلبة على المشاركة في الأنشطة الرياضية المستقبلية.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يقدم مدير المدرسة الحوافز للقائمين على البرامج الرياضية المدرسية"، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الحوافز الموجهة للمعلمين والمشرفين على البرامج الرياضية قد تكون غير منتظمة، إما بسبب التحديات المرتبطة بالمخصصات المالية أو لعدم وجود إطار تنظيمي واضح لتقدير الجهود المميزة في هذا المجال، كما قد تعكس هذه النتيجة أن الاهتمام المؤسسي بتحفيز الكوادر التعليمية التي تبذل جهدًا إضافيًا في التخطيط والتنفيذ للبرامج الرياضية لا زال دون المستوى المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة أبو بكر والشرمان (2024)، ودراسة أبو غنيمة (2021) التي أظهرت وجود درجة متوسطة لمجال الحوافز، في حين اختلفت مع دراسة حمارشة وربيع (2022) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال الحوافز.

المجال الرابع: توافر الإمكانات الرياضية

أشارت النتائج إلى أن درجة تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية لفقرات مجال (توافر الإمكانات الرياضية) قد

جاءت متوسطة، وهو ما يمكن تفسيره بوجود حدٍّ مقبول من الإمكانات التي تتيح تنفيذ البرامج الرياضية الأساسية، مع استمرار الحاجة إلى تطويرها وتوسيع نطاقها، وتعكس هذه الدرجة المتوسطة أن المدارس توفر بعض المرافق والتجهيزات الرياضية التي تمكّن المعلمين من تطبيق الأنشطة الرياضية المقررة، إلا أن هذه الإمكانات قد لا تكون كافية دائمًا لدعم التنوع والابتكار في البرامج الرياضية أو لتلبية جميع احتياجات الطلبة، الأمر الذي يسهم في استمرار تنفيذ الأنشطة الرياضية، وإن كان ذلك بدرجة متوسطة من الانتظام والفاعلية، ويشير هذا الواقع إلى وجود قاعدة مناسبة يمكن البناء عليها من خلال تعزيز الدعم المادي وتطوير المرافق والتجهيزات الرياضية مستقبلًا، بما يسهم في رفع مستوى البرامج الرياضية المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية بشكل أكثر شمولًا.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: " يتوافر مرافق مدرسية رياضية مثل (ملاعب، صالات، ساحات مخصصة لممارسة الرياضة)"، وبدرجة متوسطة، بأن معظم المدارس الحكومية تمتلك بالفعل بنية تحتية رياضية أساسية، إلا أن هذه المرافق قد لا تكون كافية من حيث العدد أو الجودة أو الصيانة لتلبية احتياجات الطلبة والمعلمين، فوجود المرافق لا يعني بالضرورة جاهزيتها أو ملاءمتها للأنشطة المختلفة، إذ إن الاستخدام المفرط وضغط أعداد الطلبة يؤدي إلى تآكل المرافق بشكل أسرع، ما يقلل من فاعليتها. ومع ذلك، فإن حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يشير إلى إدراك المعلمين لأهمية هذه المرافق كأساس لتنفيذ الأنشطة الرياضية، حتى وإن كانت بحاجة إلى تطوير مستمر.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يتوافر صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية لضمان صلاحيتها"، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إجراءات

الصيانة الدورية غالبًا ما تُهمل أو تُنفذ بشكل غير منتظم بسبب الحاجة إلى المخصصات المالية أو الخطط الفنية الوقائية، مما يؤدي إلى تراجع جاهزية الأدوات والمعدات الرياضية مع مرور الوقت، كما قد تعود هذه النتيجة إلى ضرورة وجود فرق متخصصة في الصيانة داخل المدارس، والاعتماد على حلول وإصلاحات بعيدة المدى، ويشير هذا إلى أن المحافظة على استدامة الموارد الرياضية لا تقل أهمية عن توفيرها أساسًا، فضلًا عن أهمية الصيانة التي تؤثر مباشرة في جودة التدريب والسلامة البدنية للطلبة والمعلمين على حد سواء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو غنيمة (2021) التي أظهرت درجة متوسطة لمجال توافر الإمكانات الرياضية، في حين اختلفت مع دراسة حمارشة وربيع (2022) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لمجال توافر الإمكانات الرياضية.

ثالثًا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما درجة الإسهام النسبي لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية؟

أظهرت النتائج وجود إسهام لممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية ، ووجود إسهام لكل من مجال (التأثير المثالي، والاستثارة الفكري، والحافز الإلهام، والاعتبار الفردي) في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.

ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يمارسون أسلوب قيادة يستند إلى القدوة الشخصية والمصداقية (التأثير المثالي)، حيث يظهرون التزامًا بالقيم المهنية ويكونون قدوة للمعلمين والطلبة

في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية، مما يعزز احترام المعلمين وثقتهم بالقيادة، ويحفزهم على المشاركة الفعالة في البرامج الرياضية.

كما أن مجال الاستثارة الفكرية يسهم في دفع المعلمين نحو التفكير النقدي والإبداعي عند تطوير وتنفيذ البرامج الرياضية، وتشجيعهم على اقتراح أنشطة جديدة أو تعديل الأساليب بما يتوافق مع احتياجات الطلبة، ما يزيد من فاعلية البرامج وجودتها. وفي الوقت نفسه، يمثل الحافز الإلهامي أداة مهمة لتشجيع المعلمين على الالتزام والمبادرة، من خلال توجيه كلمات تحفيزية، وإظهار التقدير للجهود المبذولة، وربط البرامج الرياضية بأهداف المدرسة ورسالتها، مما يزيد من دافعية المعلمين والطلبة للمشاركة بشكل إيجابي.

أما الاعتبار الفردي، فيعكس حرص المديرين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وتقديم الدعم والتوجيه لكل معلم وفق قدراته واحتياجاته، مما يعزز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبالتكامل بين هذه المجالات الأربعة، فإن القيادة التحويلية تتيح بيئة مدرسية محفزة على الابتكار والتطوير، وتشجع التعاون بين المعلمين والطلبة، وتدعم الجهود المبذولة في البرامج الرياضية، مما يسهم في رفع مستوى هذه البرامج وتحسين جودتها على نحو ملموس.

وتتسق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شانغ وآخرون (Chang et al., 2021) التي أظهرت أن للقيادة التحويلية للمدير تأثير إيجابي على سلوكيات التدريس الإبداعية لمعلمي التربية البدنية، ومع دراسة ريزو (Rizzo, 2020) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المواقف الإيجابية، والكفاءة المُتصوَّرة العالية للمديرين وتعزيز التربية البدنية، ومع دراسة سكاجي وديرستاد (Skage & Dyrstad, 2019) التي أظهرت نتائجها أن نقص المعرفة

المتعمقة لدى مديري المدارس بوظيفة دروس النشاط البدني هو العامل الأساسي في اختيار عدم تطبيق دروس النشاط البدني.

رابعًا: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل مستمرة تستند إلى تقييم نقاط القوة الحالية لدى مديري المدارس، مع تزويدهم بأحدث أساليب القيادة التحويلية وتطبيقاتها العملية في إدارة البرامج الرياضية المدرسية.
2. إنشاء آليات فعّالة لمشاركة المعلمين والطلبة في مراحل تخطيط وتنفيذ البرامج الرياضية، مثل لجان استشارية أو مجموعات عمل، لضمان توافق البرامج مع احتياجاتهم وتعزيز فاعليتها.
3. وضع خطة دورية لصيانة المرافق الرياضية المدرسية، تشمل الجداول الزمنية للصيانة، وتوفير المعدات اللازمة، لضمان جاهزية البيئة الرياضية لدعم جميع البرامج والأنشطة.
4. تطوير نظام حوافز شامل يشمل مكافآت مادية ومعنوية، مثل شهادات تقدير، أو مسابقات، أو نقاط تميز، بهدف زيادة الدافعية والمشاركة الفعّالة في البرامج الرياضية.

5. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات تطبيقية تبحث تأثير مختلف لأنماط القيادة على جودة وفاعلية البرامج الرياضية في المدارس.

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

أبو أحمد، حسن، ومحمد، كمال، وسلامة، أحمد. (2023). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء للقيادة التحويلية. *مجلة العلوم التجارية والبيئية*، 2 (2)، 349-389.

أبو الغنم، هناء، والغزيوات، محمد. (2024). تحليل دليل المعمم لمنهاج التربية الرياضية للمرحلة الأساسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرون. *مجلة العلوم التربوية*، 32(2)، 525-557.

أبو النور، أشرف، وبخيت، طه، ومحمد، حازم. (2024). مفهوم الرياضة المدرسية: الماهية / الأهمية / الأهداف بالتطبيق على الواحات البحرية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (103)، 287-325.

أبو بكر، مجد، والشرمان، منيرة. (2024). دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تفعيل برامج التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*، 9، 627-652.

أبو غنيمة، ساري. (2021). *تحليل واقع النشاط الرياضي اللاصفي في مدارس قصبة السلط في محافظة البلقاء*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

آل سعيد، فايز. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين. *مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*، (14)، 83-160.

البطاشي، ماجد، وحمزة، إسماعيل، وعثمان، عزام، وابن إبراهيم، محمد. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية*، (34)، 481-508.

البلتاجي، محمد. (2018). استراتيجية مقترحة لتطوير برامج الرياضة المدرسية في مراحل "ما قبل التعليم الجامعي" في جمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (82)، 355-384.

البلتاجي، محمد، وفوزي، إيهاب، وعبداللطيف، عبد اللطيف، وعبدالوهاب، أحمد. (2021). تقويم برامج الأنشطة الرياضية المدرسية بمحافظة الجيزة. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم*، (93)، 1-32.

الجبالي، مصطفى، ودرويش، محمد، وبهاء الدين، أحمد .(2020) .دراسة تحليلية لمعوقات تنفيذ برامج الرياضة المدرسية للمرحلة الإعدادية بالمدارس الدولية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (90)، 1-32.

حسن، محمد، وعبد النعيم، باهي. (2016). إستراتيجية مقترحة لتفعيل البيئة التعليمية لتحسين خدمات الرياضة المدرسية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (76)، 64-88.

الحكمانية، سهام، وإبراهيم، حسام الدين. (2024). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج ليثوود وآخرين. *مجلة إبداعات تربوية*، (29)، 33-58.

حمارشة، عبدالسلام، وربيع، عز الدين. (2022). واقع الأنشطة الرياضية في مدارس محافظات وسط الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(6)، 48-69.

حماني، وليد، وفنوش، نصير، وشرع، عبدالله. (2024). تحليل مضمون برامج تدريس التربية البدنية والرياضية في المدارس الابتدائية وارتباطها بالمقاربة الصحية المدرسية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*، 3(2)، 169-183.

الحمدون، منصور. (2022) دور مشرفي التربية الرياضية في تطوير الرياضة المدرسية لمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة المفرق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 14 (2)، 58- 107.

الرويس، سارة. (2023). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض. *مجلة القراءة والمعرفة*، (258)، 118-174.

الزهور، رائد، وعدوان، سامي. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30 (2)، 139-169.

سعد، محمود، والليثى، أحمد، وندا، نبيل. (2020). تقويم الرياضة المدرسية في محافظة الشرقية.*المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 26 (6)، 1-22.

السعدون، سليمان، والشايع، علي. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(6)، 337-373.

سليمان، محمد، وغزالة، وائل، وشعبان، محمد. (2021). استراتيجية مقترحة للنهوض ببرامج الرياضية المدرسية وفقا للاستراتيجية العامة لجمهوريه مصر العربية 2030. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (92)، 1-17.

الطراونة، مؤيد. (2022). *مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

طلفاح، شافع. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، (118)، 233-257.

العابد، فاتن. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة قصبة المفرق لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الأندلس*، 8 (34)، 253-279.

عبادي، علاء. (2022). أثر القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث – سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، 7(2)، 313-338.

عبدالقادر، زاهر. (2024). مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين. *دراسات تربوية ونفسية*، 39(139)، 157-225.

العدوان، هديل، وغنايم، مهنى، ومجاهد، محمد. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 27 (2)، 1-25.

العدواني، حنان. (2023). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم. *مستقبل التربية العربية*، 30(140)، 11-42.

العظامات، ابتسام. (2021). واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(43)، 22-36.

عياصره، بلال، والعياصرة، معن. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. *جرش للبحوث والدراسات*، 24(1)، 65-93.

القاسم، منور. (2022). المشكلات التي تواجه تدريس مادة التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدارس العاصمة عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42(2)، 271-285.

كاظم، محمد، وعذاب، محمد. (2022). دور مدير المدرسة في تفعيل النشاط الرياضي المدرسي من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية. *المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة*، (43)، 167-189.

محمد، حنان. (2024). دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية. *مجلة كلية التربية*، (128)، 530-549.

محمود، ياسر. (2020). *القيادة التحولية وضغوط العمل فى المجال الرياضي*. دار ماستر للنشر.

مراد، فليون. (2018). *القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين*. مركز الكتاب الأكاديمي.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2018). التربية البدنية. *مستقبليات تربوية*، 3(8)، 4-35.

المصلاوي، علي، وعذاب، محمد. (2022). دور مدير المدرسة في تفعيل النشاط الرياضي المدرسي من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية. *المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة*، (43)، 167-189.

مكي، عادل، والضبع، أسامة، ومحمد، محمد، وعبدالحفيظ، وليد. (2021). القيادة التحويلية كرؤية لتطوير الأنشطة الرياضية لدى مدارس التربية الفكرية. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة*، 10(7)، 136-150.

النصيرات، أيمن. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي -الأردن. *مجلة كلية التربية*، 40(3)، 123-154.

الوهيبي، علي. (2024). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة كلية التربية*، 90(4)، 451-488.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Abdulaziz, N. A., & Eid, A. A. (2019). The role of the school principal in activating school sports activity from the point of view of the teachers of physical education in the schools of Anbar province. *Modern Sport*, *18*(4), 451-460. https://doi.org/10.54702/2708-3454.1208.

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. In *Frontiers in education*, *9*, 1-11. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607.

Ansari, A. N., & Asad, M. M. (2024). Role of school leaders in cultivating professional learning communities and culture in Pakistani schools: An exploratory case study. *Journal of Professional Capital and Community*, *9*(2), 135-153. https://doi.org/10.1108/JPCC-03-2023-0022.

Augustsson, F., & Grahn, K. (2024). School principals' role in promoting physical activity for inactive children in school settings: An exploratory study. *Health Education Journal*, *83*(3), 282-292. https://doi.org/10.1177/00178969241237087.

Bass. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chang, C. M., Hsieh, H. H., Chou, Y. H., & Huang, H. C. (2021). The relationship between physical education teachers' perceptions of principals' transformational leadership and creative teaching behavior at junior and senior high schools: A cross-level moderating effect on innovative school climates. *Sustainability*, *13*(15), 8184. https://doi.org/10.3390/su13158184.

Chekhovska, M., Shevtsiv, L., Zhdanova, O., & Chekhovska, L. (2020). Fitness in school physical education lessons. *Journal of Physical Education and Sport*, *20*, 420-424. https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s1060.

Darmayanti, R., & Septrisia, R. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Educational Environments: A Systematic Review. *Mimbar Ilmu*, *29*(3), 402-410. https://doi.org/10.23887/mi.v29i3.90157.

Domínguez, B. N., Cerrada Nogales, J. A., Abad Robles, M. T., & Giménez Fuentes-Guerra, F. J. (2021). The development of fair play in physical education and school sports: A systematic review. *European Journal of Contemporary Education*, *10*(2), 308-323. https://doi.org/10.13187/ejced.2021.2.308.

Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, *20*(3), 125-143. https://doi.org/10.1177/17427150241232705.

Fajar, A. I., & Alias, B. S. (2020). Transformation leadership in school leaders: Issues and challenges. *In Seminar Nasional Pendidikan 1*, 328-339.

Ferreira Silva, R. M., Mendonca, C. R., Azevedo, V. D., Raoof Memon, A., Noll, P. R. E. S., & Noll, M. (2022). Barriers to high school and university students' physical activity: A systematic review. *PloS one*, *17*(4),1-24. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265913.

Fraile-Martinez, O., García-Montero, C., Fraile-Martinez, M., Pekarek, L., Barrena-Blázquez, S., López-González, L., & Ortega, M. A. (2025, March). From Greek paideia to modern educational systems: evidence for the need to integrate physical activity into academic settings. *In Frontiers in Education 10*, 1-13. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1541876.

Ghavifekr, S., Hoon, A. L. S., Ling, H. F., & Ching, T. M. (2017). Heads of departments as transformational leaders in schools: Issues and challenges. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, *2*(3), 119-139.

Haegele, J. A., Wilson, W. J., Zhu, X., Bueche, J. J., Brady, E., & Li, C. (2021). Barriers and facilitators to inclusion in integrated physical education: Adapted physical educators' perspectives. *European Physical Education Review*, *27*(2), 297-311. https://doi.org/10.1177/1356336X20944429.

Indahsari, T., & Burhanuddin, B. (2025). The Influence of School Principals' Transformational Leadership Style on Teacher Performance. *Proceedings Series of Educational Studies*, 393-398.

Jenkinson, K. A., & Benson, A. C. (2010). Barriers to providing physical education and physical activity in Victorian state secondary schools. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, *35*(8), 1-17. https://doi.org/10.51574/ijrer.v5i1.4258.

Johnson, A. M., Tandon, P. S., Hafferty, K. R., Senturia, K., Garrett, K. A., Bollinger, B. J., & Kroshus, E. (2023). Barriers and facilitators to comprehensive, school-based physical activity promotion for adolescents prior to and during the COVID-19 pandemic: a qualitative study. *Health Education Research*, *38*(1), 69-83. https://doi.org/10.1093/her/cyac036.

Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610.

Le, J., Hamid, A. H. A., & Mansor, A. N. (2021). Transformational Leadership in Schools: A Bibliometric and Content Analysis (2000-2024). *International Journal of Educational Leadership and Management*,*13*(2), 94-114. https://doi.org/10.4471/ijelm.17382.

Levin, R. I., & Rubin, D. S. (1998). *Statistics for Management* . Prentice Hall.

Liu, H., Amri, S. B., & Mohd Ayub, A. F. B. (2025). Assessment of the implementation level of the physical education program in junior high schools in Huaibei city, China, and analysis of influencing factors. *BMC Public Health*, *25*(1), 1-10. https://doi.org/10.1186/s12889-025-25104-x.

Mamat, N., Yaakob, M. F. M., & Wijayanti, W. (2021). The level of transformational leadership and the effectiveness of primary school organization. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *9*(2), 159-170. https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.40906.

Mishra, S. K. (2013). Significance of Physical Education for School Students. *International Journal of Physical Education, Fitness and Sports*, *2*(1), 47-52. https://doi.org/10.26524/1319.

Nakamura, P. M., Teixeira, I. P., Papini, C. B., Lemos, N. D., Nazario, M. E. S., & Kokubun, E. (2013). Physical education in schools, sport activity and total physical activity in adolescents. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, *15*, 517-526. https://doi.org/10.1590/1980-0037.2013v15n5p517.

Osuji, C. U., Chinyere, N. P., & Wey-Amaewhule, B. (2021). Challenges of principals' transformational leadership style on teachers job commitment in public senio r secondary schools in rivers state. *Int. J. Innov. Educ. Res*, *9*(1), 50-56.

Priyoherianto, A., Mustaji, M., Roesminingsih, E., Hariyati, N., Rianto, Y., & Khamidi, A. (2025). The Impact of Organizational Health and The Levels of Transformational Leadership of School Teachers in Indonesia: A Systematic Review. *International Journal of Current Educational Research*, *4*(1), 25-45. https://doi.org/10.53621/ijocer.v4i1.477.

Rashid, S. N. A., & Abdul Wahab, J. L. (2024). Transformational leadership practices of headmasters in forming the quality of teachers transformation schools 2025. *Special education*, *2*(1), 1-15. https://doi.org/10.59055/se.v2i1.31.

Rizzo, T. L. (2020). Principals' intentions to promote physical education. *Journal of School Leadership*, *30*(3), 275-292. https://doi.org/10.1177/1052684619887548.

Rocliffe, P., Tapia-Serrano, M. A., Garcia-Gonzalez, L., Adamakis, M., Walsh, L., Bannon, A., & MacDonncha, C. (2024). The impact of typical school provision of physical education, physical activity and sports on adolescent physical health: A systematic literature review and meta-analysis. *Adolescent Research Review*, *9*(4), 663-709. https://doi.org/10.1007/s40894-023-00231-x.

Saima, M., Idris, M., & Minaz, M. (2025). The Transformative Leadership Style of 21st Century Secondary School Principals and its Influence on School Environment. *Dialogue Social Science Review (DSSR)*, *3*(1), 43-54.

Saleem, S. S., Moosa, K., Imam, A., & Khan, R. A. (2017). Service quality and student satisfaction: The moderating role of university culture, reputation and price in education sector of Pakistan. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, *10*(1), 237-258. https://doi.org/10.22059/ijms.2017.217335.672304.

Sánchez-García, C., Reigal, R. E., Hernández-Martos, J., Hernández-Mendo, A., & Morales-Sánchez, V. (2024). Engagement in transformational leadership by teachers influences the levels of self-esteem, motor self-efficacy, enjoyment, and intention to be active in physical education students. *Sports*, *12*(7), 191. https://doi.org/10.3390/sports12070191.

Al-Saraereh, D. R. S. (2024). The Role of School Principals in Activating Sports Activities in The Schools of Al-Ramtha District from The Perspective of Physical Education Teachers. *Educational Administration: Theory And Practice*, *30*(4), 6795-6805. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2475.

Serey, M., Phon, S., Hill, S., Sam, R., Em, S., & Pagilagan, A. (2025). Transformational Leadership in Education: A Review of Concepts, Roles, Challenges, Practices and their Effects. *Indonesian Journal of Education Research (IJoER)*, *6*(3), 354-364. https://doi.org/10.37251/ijoer.v6i3.1493.

Skage, I., & Dyrstad, S. M. (2019). 'It's not because we don't believe in it...': Headteachers' perceptions of implementing physically active lessons in school. *BMC Public Health*, *19*(1), 1-9. https://doi.org/10.1186/s12889-019-8021-5.

Tatari, M., & Saeidi, S. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership Style and Innovative Behavior of Physical Education Teachers and School Principals Mediated By the Quality of Educational Services. *Research in Sport Management and Marketing*, *2*(4), 42-55. https://doi.org/10.22098/rsmm.2021.1477.

Wretman, C. J. (2017). School sports participation and academic achievement in middle and high school. *Journal of the Society for*

Social Work and Research, *8*(3), 399-420. https://doi.org/10.1086/693117.

Yakob, M., Sahudra, T. M., & Sukirno, S. (2025). Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, *17*(1), 1658-1667. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6887.

الملحقات

جـــامـعـــة الـــشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

اسم الدكتور المحترم: _____

الرتبة الأكاديمية: _____

التخصص: _____

جهة العمل (الجامعة/ الكلية): _____

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،،

تعد الباحثة دراسة بعنوان: " **أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة أطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستعانت بها لإعداد الاستبانة وتطويرها، حيث تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: فقرات الاستبانة موزعة على محورين رئيسين وهما متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

المحور الأول: المتغير المستقل: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، ومكون من أربعة مجالات، وهي:

1. التأثير المثالي، ويشمل (10) فقرات.
2. الاستثارة الفكرية، ويشمل (8) فقرات.
3. الحافز الإلهامي، ويشمل (7) فقرات.
4. الاعتبار الفردي، ويشمل (8) فقرات.

المحور الثاني: المتغير التابع: تعزيز البرامج الرياضية المدرسية، ومكون من أربعة مجالات، وهي:

1. تخطيط البرامج الرياضية، ويشمل (7) فقرات.
2. تنفيذ البرامج الرياضية، ويشمل (7) فقرات.
3. توافر الحوافز، ويشمل (6) فقرات.
4. توافر الإمكانات الرياضية، ويشمل (7) فقرات.

ونظراً لما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم حول فقرات الاستبانة من حيث وضوحها وملائمتها لموضوع الدراسة وانتمائها لموضوع الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، والتكرم بإضافة وحذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

مع فائق الشكر والاحترام ،،،،

المشرف: الدكتورة دانا عبد الحكيم اخوارشيدة **الباحثة: فرح محمد عثمان**

القسم الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. **الجنس:**

( ) ذكر ( ) أنثى

2. **المؤهل العلمي:**

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. **سنوات الخبرة:**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المحور الأول: المتغير المستقل: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس								
المجال الأول: التأثير المثالي								
.1	يتبنى المدير رؤية واضحة وطموحة لمستقبل المدرسة.							
.2	يعامل المدير المعلمين باحترام وتقدير في جميع المواقف المدرسية.							
.3	يلتزم المدير بالقيم والمبادئ الأخلاقية في سلوكه المهني.							
.4	يسعى المدير باستمرار إلى تطوير ذاته مهنيًا من خلال التعلم والتدريب							
.5	يمتلك المدير مهارات قيادية تسهم في تعزيز ثقة الآخرين به							
.6	يضع المدير المصلحة العامة فوق أي اعتبارات شخصية							
.7	يشجع المدير العاملين في المدرسة على تحسين أدائهم							

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	وتطوير مهاراتهم							
.8	يدعم المدير العمل بروح الفريق الواحد							
.9	يغرس المدير مفهوم الانتماء لدى المعلمين							
.10	يؤكد المدير على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية							
المجال الثاني: الاستثارة الفكرية								
.11	يحفّز المدير المعلمين على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي							
.12	يستثير المدير المعلمين نحو الإبداع والتجديد في العملية التعليمية							
.13	يقترح المدير أساليب عمل جديدة تتماشى مع المتغيرات التربوية الحديثة							
.14	يحرص المدير على الاستماع إلى وجهات النظر المتعددة							
.15	يشرك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار داخل المدرسة							
.16	يراعي المدير الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المدرسة							
.17	يشرك المدير المعلمين في تطوير الأداء المدرسي							
.18	يحرص المدير على توفير برامج تدريبية لتطوير المعلمين							

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: الحافز الإلهامي								
19.	يشرك المدير المعلمين في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية							
20.	يهتم المدير بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها							
21.	يعزز المدير ثقافة العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة							
22.	يتقبل المدير آراء المعلمين ويستخدمها لتقويم أدائه الإداري							
23.	ينمي المدير المهارات القيادية لدى المعلمين							
24.	يفوّض المدير بعض صلاحياته للمعلمين							
25.	يغرس المدير روح الحماس لدى المعلمين لإنجاز المهمات المدرسية							
المجال الرابع: الاعتبار الفردي								
26.	يعزز المدير ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم المهنية							
27.	يمنح المدير كل معلم مساحة كافية لأداء مهامه باستقلالية							
28.	يعمل المدير على توجيه المعلمين لتحسين مستوى أدائهم							
29.	يجيد المدير الاستماع الفعّال لآراء واحتياجات المعلمين							
30.	يهيئ المدير الظروف المناسبة التي تُمكّن المعلمين من التطور المهني							
31.	يساعد المدير المعلمين على							

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	استثمار نقاط القوة لديهم							
32.	يساعد المدير المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم							
33.	يعامل المدير جميع المعلمين بإنصاف							
المحور الثاني: المتغير التابع: تعزيز البرامج الرياضية المدرسية								
المجال الأول: تخطيط البرامج الرياضية								
34.	تنسجم البرامج الرياضية المدرسية مع الأهداف التربوية المعتمدة في المدرسة							
35.	تراعي البرامج الرياضية المدرسية ميول واهتمامات الطلبة							
36.	تشارك المؤسسات الرياضية المحلية في إعداد البرامج الرياضية المدرسية.							
37.	يشارك الطلبة في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية							
38.	يتلائم محتوى البرامج الرياضية المدرسية للبيئة المدرسية.							
39.	يشارك معلم التربية الرياضية في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية							
40.	تشترك المدرسة في المسابقات الرياضية							
المجال الثاني: تنفيذ البرامج الرياضية								
41.	يتوفر برامج تدريبية تسهم في رفع كفايات معلمي التربية الرياضية							
42.	تطبق برامج التربية الرياضية المدرسية ضمن بيئة تضمن شروط الأمن والسلامة							

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
43.	يوجد إجراءات واضحة لتجاوز معوقات تنفيذ البرامج الرياضية							
44.	تتوفر شراكات مع مؤسسات رياضية محلية تدعم تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية							
45.	تحظى البرامج الرياضية المدرسية بتغطية إعلامية تعزز من مشاركتها المجتمعية							
46.	يتوافر متخصصين ومشرفين لتطوير وتنفيذ البرامج الرياضية المدرسية							
47.	ترتبط البرامج الرياضية المدرسية بمحتوى المنهاج الدراسي							
المجال الثالث: توافر الحوافز								
48.	يعزز المدير دافعية الطلبة للمشاركة في البرامج الرياضية.							
49.	يُكرّم المدير الفرق الطلابية المشاركة في البرامج الرياضية.							
50.	يُراعي المدير آراء الطلبة فيما يخص البرامج الرياضية المدرسية							
51.	يقدم المدير الحوافز للقائمين على البرامج الرياضية المدرسية							
52.	ينظم المدير الفعاليات الرياضية المدرسية المختلفة							
53.	يشجع المدير معلمي التربية الرياضية على متابعة البرامج الرياضية المدرسية							
المجال الرابع : توافر الإمكانات الرياضية								
54.	تتوافر الأجهزة والأدوات الرياضية							

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية المدرسية							
55.	تتوافر الإسعافات الأولية الضرورية للبرامج الرياضية المدرسية							
56.	يوجد ميزانية مخصصة لدعم البرامج الرياضية المدرسية							
57.	يتوفر مكان مناسب لحفظ الأجهزة والأدوات الرياضية.							
58.	يتوافر مرافق مدرسية رياضية مثل (ملاعب، صالات، ساحات مخصصة لممارسة الرياضة)							
59.	يتوافر صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية لضمان صلاحيتها							
60.	يتوافر زيًا رياضيًا مناسبًا للمشاركين في البرامج الرياضية الرسمية							

اقترح اضافة بعض الفقرات

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1.	أ.د صالح أحمد عبابنة	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2.	أ. د محمد حسن الطراونة	أستاذ	مناهج وأساليب التدريس	جامعة الزيتونة
3.	أ.د مصطفى محمد عيروط	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
4.	د. ذكريات جبريل القراله	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
5.	د. عبدالله القضاة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الزرقاء
6.	د. عنود الشايش الخريشة	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب التدريس	جامعة الإسراء
7.	د. مرام أبو النادي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة البترا

الملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،

المعلم/ المعلمة.... المحترم/ المحترمة

تعد الباحثة دراسة بعنوان: " **أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في تعزيز البرامج الرياضية المدرسية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة الاستبانة التي بين أيديكم، راجية منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وأمانة، علمًا أن البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط .

مع فائق الشكر والاحترام ،،،،

الباحثة: فرح محمد عثمان

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

4. **الجنس:**

( ) ذكر ( ) أنثى

5. **المؤهل العلمي:**

( ) دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

6. **سنوات الخبرة:**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المحور الأول: القيادة التحويلية						
المجال الأول: التأثير المثالي						
.1	يتبنى مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.					
.2	يعامل مدير المدرسة المعلمين باحترام في جميع المواقف المدرسية.					
.3	يلتزم مدير بالمبادئ الأخلاقية في سلوكه المهني.					
.4	يسعى مدير المدرسة باستمرار إلى تطوير ذاته من خلال التنمية المهنية المستدامة.					
.5	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية تسهم في تعزيز ثقة الآخرين به					
.6	يضع مدير المدرسة المصلحة العامة فوق أي اعتبارات شخصية					
.7	يشجع مدير المدرسة العاملين في المدرسة على تطوير أدائهم الوظيفي ومهاراتهم الشخصية.					
.8	يدعم مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد					
.9	يغرس مدير المدرسة مفهوم الانتماء لدى المعلمين					
.10	يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية					
المجال الثاني: الاستثارة الفكرية						
.11	يحفّز مدير المدرسة المعلمين على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي					
.12	يستثير مدير المدرسة المعلمين نحو الإبداع والابتكار في العملية					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	التعليمية					
.13	يقترح مدير المدرسة أساليب عمل جديدة تتماشى مع التجديدات التربوية الحديثة					
.14	يحرص مدير المدرسة على الاصغاء إلى وجهات النظر المتعددة للمعلمين					
.15	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات صنع القرار داخل المدرسة					
.16	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المدرسة					
.17	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تطوير الأداء المدرسي					
.18	يحرص مدير المدرسة على توفير برامج تدريبية لتطوير المعلمين					
المجال الثالث: الحافز الإلهامي						
.19	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية					
.20	يهتم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة					
.21	يعزز مدير المدرسة ثقافة العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة					
.22	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم أدائه الإداري					
.23	ينمي مدير المدرسة المهارات القيادية لدى المعلمين					
.24	يغرس مدير المدرسة روح الحماس لدى المعلمين لإنجاز المهمات المدرسية					
المجال الرابع: الاعتبار الفردي						
.25	يعزز مدير المدرسة ثقة المعلمين بقدراتهم المهنية					
.26	يمنح مدير المدرسة كل معلم مساحة كافية لأداء مهامه باستقلالية					
.27	يعمل مدير المدرسة على توجيه المعلمين لتحسين مستوى أدائهم					
.28	يجيد مدير المدرسة الاستماع الفعّال لاحتياجات المعلمين					
.29	يهيئ مدير المدرسة الظروف المناسبة التي تُمكّن المعلمين من التطور المهني					
.30	يساعد مدير المدرسة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم					
.31	يساعد مدير المدرسة المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم					
.32	يعامل مدير المدرسة جميع المعلمين بإنصاف					
المحور الثاني: تعزيز البرامج الرياضية المدرسية						

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المجال الأول: تخطيط البرامج الرياضية						
.1	تنسجم البرامج الرياضية المدرسية مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها التربوية.					
.2	تراعي البرامج الرياضية المدرسية ميول واهتمامات الطلبة					
.3	تشارك المؤسسات الرياضية المحلية في إعداد البرامج الرياضية المدرسية.					
.4	يشارك الطلبة في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية					
.5	يتلائم محتوى البرامج الرياضية المدرسية مع البيئة المدرسية.					
.6	يشارك معلم التربية الرياضية في تخطيط البرامج الرياضية المدرسية					
المجال الثاني: تنفيذ البرامج الرياضية						
.7	يتوفر برامج تدريبية لرفع كفايات معلمي التربية الرياضية					
.8	تطبق برامج التربية الرياضية المدرسية ضمن بيئة تضمن شروط الأمن والسلامة					
.9	توجد إجراءات واضحة للتعامل مع معوقات تنفيذ البرامج الرياضية					
.10	تتوفر شراكات مع مؤسسات رياضية محلية تدعم تنفيذ البرامج الرياضية المدرسية					
.11	تحظى البرامج الرياضية المدرسية بتغطية إعلامية تعزز من مشاركتها المجتمعية					
.12	يتوافر متخصصين ومشرفين لتطوير البرامج الرياضية المدرسية					
.13	ترتبط البرامج الرياضية المدرسية بمحتوى المنهاج المدرسي					
المجال الثالث: توافر الحوافز						
.14	يعزز مدير المدرسة دافعية الطلبة للمشاركة في البرامج الرياضية.					
.15	يُكرّم مدير المدرسة الفرق الطلابية المشاركة في البرامج الرياضية.					
.16	يُراعي مدير المدرسة آراء الطلبة فيما يخص البرامج الرياضية المدرسية					
.17	يقدم مدير المدرسة الحوافز للقائمين على البرامج الرياضية المدرسية					
.18	يحث مدير المدرسة على تنظيم الفعاليات الرياضية المدرسية المختلفة					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
.19	يشجع مدير المدرسة معلمي التربية الرياضية على تطوير البرامج الرياضية المدرسية					
المجال الرابع: توافر الإمكانات الرياضية						
.20	تتوافر الأجهزة والأدوات الرياضية اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية المدرسية					
.21	تتوافر الإسعافات الأولية الضرورية للبرامج الرياضية المدرسية					
.22	يوجد ميزانية مخصصة لدعم البرامج الرياضية المدرسية					
.23	يتوفر مكان مناسب لحفظ الأجهزة والأدوات الرياضية					
.24	يتوافر مرافق مدرسية رياضية مثل (ملاعب، صالات، ساحات مخصصة لممارسة الرياضة)					
.25	يتوافر صيانة دورية للأدوات والأجهزة الرياضية لضمان صلاحيتها					
.26	يتوفر زيّ رياضي مناسب للمشاركين في البرامج الرياضية الرسمية					