

Research Paper

القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

وليد خليل هراط¹، شاكر محمود عبدالله²، ياسين علي خلف³

1 كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الأنبار , waleedmaster79@gmail.com

2 كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الأنبار , alshakir_1972@uoanbar.edu.iq

3 كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الأنبار , pe.yaseen_sport79@uoanbar.edu.iq

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspesj.2025.158753.1251>

Submission Date 2025-03-30

Accept Date 2025-04-27

المستخلص

هدف البحث إلى بناء وتطبيق مقياس القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، وكذلك التعرف على امتلاك مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الأولى لمكونات القيادة التشاركية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملاءمة أهداف البحث وطبيعته، وتآلف مجتمع البحث من مدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية بغداد والبالغ عددهم (187) مدرسا، وقد تمثلت عينة البحث والتي عددها (178) وبنسبة مئوية (95.2%) من مجتمع البحث وتوزعت العينة على عينة التجربة الاستطلاعية من (10) مدرسين خارج عينة البحث، وعينة البناء تكونت من (68) من مدرسي التربية الرياضية، وتكونت عينة التطبيق من (100) مدرس، وعلى ضوء نتائج البحث توصل الباحثون لعدة استنتاجات أهمها، التوصل إلى بناء مقياس القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الأولى بعد التحقق من امتلاكهما للخصائص العلمية، وهناك اهتمام كبير بالقيادة التشاركية لمديري المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية مما انعكس إيجابا على أدائهم، وأن مستوى القيادة التشاركية جيد لدى عينة البحث، وأوصى الباحثون بتطبيق مقياس القيادة التشاركية على مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية في العراق للتعرف على النقاط التي تعيق تنفيذ واجباتهم بالطرق المثالية، يوصي الباحثون وزارة التربية والمؤسسات التعليمية بأهمية تنظيم دورات وورش تدريبية والتي بدورها تسهم بنقل المعرفة بين مدرسي التربية الرياضية في عموم العراق، والعمل على إجراء الدراسات المشابهة على عينات أخرى باستخدام هذا المقياس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تفويض الصلاحيات

Shared leadership of secondary school principals in the General Directorate of Education in Karkh I from the perspective of physical education teachers

Walid Khalil Harrat¹, Shakir Mahmoud Abdullah², Yaseen Ali Khalaf³

1 College of Physical Education and Sports Sciences - Anbar of University

2 College of Physical Education and Sports Sciences - Anbar of University

3 College of Physical Education and Sports Sciences - Anbar of University

Abstract

The research aimed to construct and apply a scale of participatory leadership for secondary school principals from the perspective of physical education teachers. It also aimed to identify the possession of secondary school principals in the General Directorate of Education in Baghdad/Karkh I of the components of participatory leadership from the perspective of physical education teachers. The researchers used a descriptive approach using a survey method to suit the objectives and nature of the research. The research community consisted of physical education teachers in the (General Directorate of Education in Baghdad, numbering 187 teachers. The research (sample, which numbered 178), represented (95.2% of the research community. The (sample was distributed among the exploratory sample of 10 teachers outside the (research sample, the construction sample consisted of 68 physical education teachers, (and the application sample consisted of 100 teachers. In light of the research results, (the researchers reached several conclusions, the most important of which was the construction of a scale of participatory leadership for secondary school principals in the Baghdad/Karkh I Education Directorate after verifying that they possessed the scientific characteristics. There is great interest in participatory leadership for school principals. From the perspective of physical education teachers, this positively impacted their performance. The level of participatory leadership was high among the

research sample. The researchers recommended applying the participatory leadership scale to secondary school principals in Iraqi education directorates to identify the barriers to optimally performing their duties. The researchers recommended that the Ministry of Education and educational institutions organize training courses and workshops, which would contribute to the transfer of knowledge among physical education teachers across Iraq. They also recommended conducting similar studies on other samples using this scale.

Keywords: Participatory leadership, decision-making, responsibility, delegation of authority

1-التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث

إن حضارة الأمم ورقبها تقاس بمؤسساتها التعليمية وما تبذله تلك المؤسسات من جهود متواصلة للارتقاء بالكادر التعليمي والقيادي لمواكبة تغيرات العصر في المجالات التربوية والتعليمية كافة، حيث أن ما تسلكه تلك الإدارات من أنماط قيادية في تسيير العملية التعليمية في تلك المؤسسات وحاجتها الماسة إلى قيادات واعية تدبر أمورها مدركة أهمية الدور الذي تلعبه هذه القيادات في تربية وتعليم الأفراد والمجتمعات الذين هم بأمرس الحاجة إلى قادة أكفاء ومدرسين قادرين على إدارة المؤسسة التعليمية وإيصالها إلى الرقي والتقدم أسوة بالمجتمعات المتقدمة، وتعد القيادة من أهم السمات التي تسعى مؤسساتنا الحكومية بصورة عامة والمؤسسات الرياضية بصورة خاصة لتحسينها بشكل دائم بغية الوصول إلى الجودة في العمل والإنتاج وغير ذلك من وسائل التطور لتحقيق النجاح والتفوق، وما يميز المجال الرياضي عن المجالات الأخرى أنه مجال تفاعل وممارسة والذي يدور حوله تعديل السلوك للكائن البشري بالاتجاه المرغوب من أجل خلق مواطن صالح وذلك عن طريق تهيئة مناخ ملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو مجتمعهم الذين هم جزء منه⁽¹⁾.

وتؤدي القيادة التشاركية دورا مهما في مشاركة المرؤوسين ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات وتعني هدم الجدران المركزية المطلقة، وتعتمد على تحمل المسؤولية وتأخذ بأيديهم إلى طريق النمو الإداري، فهي نمط من أنماط الاتجاهات القيادية والتي تقوم في الأساس على علاقة تشاركية بين مدير المدرسة والمدرسين من خلال اتخاذ القرار وتقييم الأداء من أجل تحفيزهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعون إلى تحقيقها، وأن إشراكهم في تحمل المسؤوليات سيعطي للمدرسين حافزا أكبر في تعزيز وتحسين الكفاءة التعليمية والعمل بإخلاص في كل ما يوكل إليهم من واجبات للارتقاء بأدائهم الوظيفي على أتم وجه لتحسين عمل المؤسسة وتطويرها⁽²⁾.

وتكمن أهمية البحث من خلال التعرف على الدور الذي يقوم به مدرس التربية الرياضية لأنه يتعامل مع عدة طبقات حيث يتوجب عليه مراعاة الفروق الفردية فضلا عن الدور القيادي الذي يمتلكه مما يجعله قادرا على التأثير في سلوك المتعلمين بصورة ايجابية من خلال القيادة التشاركية التي يحظى بها مدرس التربية الرياضية من قبل مدير مدرسته.

2-1 مشكلة البحث

يعد درس التربية الرياضية من الدروس المهمة في المدارس وذلك لما له من أهداف تروحية تجنب الطلبة الضغوط النفسية التي تواجههم خلال الساعات الدراسية اليومية، ومن خلال عمل الباحثين كمدرسي للتربية الرياضية لاحظوا عدم اقبال أغلب مديري المدارس الثانوية الأهمية الكافية لدرس التربية الرياضية مقارنة بالدروس الأخرى، مما يقلل من كفاءة الأداء التعليمي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس، ومن هنا جاءت مشكلة البحث من خلال الاجابة عن السؤال التالي:

1. هل يستخدم مديرو المدارس الثانوية سلوكيات القيادة التشاركية عند أداء مهامهم الإدارية في مدارسهم؟

3-1 هدف البحث

1. بناء مقياس القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الأولى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
2. التعرف على امتلاك مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الأولى لمقومات القيادة التشاركية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

(1) طلحة حسام الدين؛ عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص25.

(2) إبراهيم احمد: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة، دار فكر العرب، 2003، ص204.

4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري: مدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الأولى للعام الدراسي 2023-2024 .

2-4-1 المجال الزمني: للمدة من 2024/12/2 إلى 2025/2/27 .

3-4-1 المجال المكاني: المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى.

2 -منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-2منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملاءمته لحل مشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الذي بلغ (187) مدرس رياضة يمثلون المدارس الثانوية، اما عينة البحث تكونت من (178) مدرسا إذ استبعد الباحثون المجازين وعددهم (9) مدرسين ونسبة (4.8%) من مجتمع البحث، وبهذا بلغت نسبة العينة من المجتمع (95.2%) إذ قسم الباحثون العينة الى (عينة التجربة الاستطلاعية، عينة البناء، عينة التطبيق) إذ قام الباحثون بتحديد (10) مدرسين للعينة الاستطلاعية والجدول (1) يبين تفاصيل العينة وتوزيعها.

جدول (1) يبين تفاصيل توزيع عينات البحث

ت	القاطع	المجموع الكلي	التجربة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق	المستبعدة
1	الكرخ المركز	30	-	9	18	2
2	المنصور	28	-	9	10	2
3	الغزالية	36	-	20	15	1
4	حي الجامعة	22	-	10	21	1
5	ابي غريب	52	10	10	25	2
6	اليرموك	19	-	10	11	1
	المجموع	187	10	68	100	9
	النسبة من العينة	%100	%5.34	%4.27	%53.4	%4.8

3-2 ادوات البحث

- المصادر العربية والأجنبية.
- المقابلات الشخصية.
- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- استبانة خاصة لغرض تحديد أهم المجالات لمقياس القيادة التشاركية .
- استبانة خاصة لغرض تحديد أهم فقرات مقياس القيادة التشاركية ملحق.
- استمارة جمع وتفرغ البيانات.

4-2 إجراءات البحث التطبيقية

1-4-2 إجراءات بناء مقياس القيادة التشاركية

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات والبحوث السابقة، لم يتمكنوا من العثور على مقياس مناسب لمقياس القيادة التشاركية للمديرين يتلاءم مع عينة البحث الحالي، لذلك ارتأى الباحثون بناء مقياس القيادة التشاركية الخاص بمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الاولى، وعليه قام الباحثون بعدة خطوات بغية الحصول على مقياس تتوافر فيه الشروط العلمية، وأهم الخطوات التي اتبعت في بناء المقياس هي:

1-1-4-2 تحديد فكرة المقياس (القيادة التشاركية)

ان تحديد فكرة المقياس يحتاج الى البحث والتقصي لتحديد الظاهرة المراد دراستها المتمثلة بسلوكيات القيادة التشاركية الخاص بمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الاولى.

2-1-4-2 تحديد هدف المقياسين (القيادة التشاركية)

بعد أن قام الباحثون بتحديد فكرة المقياس تم تحديد الهدف منه والغرض المطلوب من وراء بنائه وهو ايجاد وسيلة علمية للتعرف على القيادة التشاركية.

2-4-1-3 تحديد الإطار النظري لمقياس (القيادة التشاركية)

ان الإطار النظري يمكن الباحثين من تحديد مجالات المقياس واعطاء تعريفات لها وصياغة الفقرات فضلاً عن الخطوات الواجب اتباعها في بناء المقياس وهذا ما تناوله الباحث في الفصل الخاص بالدراسات النظرية في هذه الدراسة .

2-4-1-4 تحديد مجالات المقياس (القيادة التشاركية)

قام الباحثون باقتراح وتحديد (5) مجالات لمقياس القيادة التشاركية وإعطاء تعريف نظري لكل مجال وأهتم الباحثون بأن تعطي المجالات معنى للظاهرة المدروسة او المفهوم الذي يراد قياسه من خلال الاستبانة التي تم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (17) خبيراً ، اذ طلب منهم ابداء آرائهم بصلاحيات المجالات وتعريفاتها وإمكانية إضافة او دمج اي مجال يروونه مناسباً وحذف أو تعديل المجالات غير المناسبة ، ومن خلال قيمة (كا) 2 لقبول مجالات المقياس، وتحت مستوى دلالة (0.05) وكما مبين في الجدول (2) لمقياس القيادة التشاركية.

جدول (2) يبين اتفاق الخبراء والمختصين على مجالات مقياس القيادة التشاركية

ت	المجالات المرشحة	الموافقين	غير الموافقين	قيمة (كا) 2	قيمة الدلالة	الدلالة
1	اتخاذ القرار	17	0	17	0.000	معنوي
2	تحمل المسؤولية	17	0	17	0.000	معنوي
3	تفويض الصلاحيات	17	0	17	0.000	معنوي
4	تبادل الآراء	13	4	4.765	0.029	معنوي
5	العلاقات الانسانية	16	1	13.235	0.000	معنوي

2-4-1-5 إعداد فقرات المقياس (القيادة التشاركية)

بعد تحديد (5) مجالات للقيادة التشاركية قام الباحثون بصياغة مجموعة فقرات لكل مجال ووضعها في استبانة، إذ تعد كل فقرة عن المجال الذي وضعت فيه وعلى اساس التعريف النظري للمجال الذي وضعت فيه الفقرة مع تحديد بدائل للإجابة المقترحة عن المقياس والذي بلغ عدد فقرات مقياس القيادة التشاركية بالصيغة الاولى (41) فقرة باستخدام أسلوب الاختيار من خمسة بدائل (Likert) اذ تم وضع مقياس خماسي متدرج (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً) وتم ترتيب سلم الدرجات (1-5)، للفقرات الموجبة وسلم درجات (1-5) للفقرات السلبية، وعليه قام الباحثون بمراعاة الجوانب الاتية عند صياغة المقياس :

- أن يكون لكل مجال فقراته الخاصة به.
 - أن تكون فقرات كل مجال معبرة عن التعريف النظري للمجال.
 - ان يكون للفقرة معنى واحد فقط ومحدد.
 - أن تكون الفقرات واضحة المعنى ومفهومة الكلمات.
 - الابتعاد عن العبارات غير المفهومة.
- وبعد ذلك تم تحديد مجالات المقياس ووضع التعريف المناسب لكل منهما، وتم عرض استبانة الفقرات على الخبراء المختصين لمعرفة مدى صلاحية وملاءمة الفقرات التي وضعها الباحث لمجالات البحث والتي تكون ملائمة لموضوع البحث.

2-4-1-6 تحديد صلاحية الفقرات لمقياس (القيادة التشاركية)

قام الباحثون بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (17) خبيراً لغرض الاطلاع على فقرات المقياس ومدى ملاءمتها وصلاحيتها وابداء الملاحظات وتعديل أو حذف الفقرات غير الملائمة، ومن خلال مربع كاي أصبح مقياس القيادة التشاركية (41) موزعة على خمسة مجالات والجدول (3) يبين ذلك علماً أن قيمة الدلالة تكون معنوية عندما تكون > 0.05 .

جدول (3) يبين صلاحية فقرات مقياس القيادة التشاركية

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	كا ²	قيمة الدلالة	الدلالة
1	1	16	1	13.235	0.000	معنوي
2	2	15	2	9.941	0.001	معنوي
3	3	16	1	13.235	0.000	معنوي
4	4	13	4	4.765	0.029	معنوي
5	5	16	1	13.235	0.000	معنوي
6	6	16	1	13.235	0.000	معنوي
7	7	16	1	13.235	0.000	معنوي
8	8	13	4	4.765	0.029	معنوي
9	9	17	0	17	0.000	معنوي
10	10	13	4	4.765	0.029	معنوي
11	11	13	4	4.765	0.029	معنوي
12	12	13	4	4.765	0.029	معنوي
13	13	17	0	17	0.000	معنوي
14	14	17	0	17	0.000	معنوي
15	15	17	0	17	0.000	معنوي
16	16	17	0	17	0.000	معنوي
17	17	17	0	17	0.000	معنوي
18	18	17	0	17	0.000	معنوي
19	19	17	0	17	0.000	معنوي
20	20	17	0	17	0.000	معنوي
21	21	16	1	13.235	0.000	معنوي
22	22	14	3	7.118	0.008	معنوي
23	23	14	3	7.118	0.008	معنوي
24	24	16	1	13.235	0.000	معنوي
25	25	16	1	13.235	0.000	معنوي
26	26	14	3	7.118	0.008	معنوي
27	27	17	0	17	0.000	معنوي
28	28	17	0	17	0.000	معنوي
29	29	14	3	7.118	0.008	معنوي
30	30	14	3	7.118	0.008	معنوي
31	31	16	1	13.235	0.000	معنوي
32	32	17	0	17	0.000	معنوي
33	33	17	0	17	0.000	معنوي
34	34	13	4	4.765	0.029	معنوي
35	35	17	0	17	0.000	معنوي
36	36	17	0	17	0.000	معنوي
37	37	16	1	13.235	0.000	معنوي
38	38	17	0	17	0.000	معنوي
39	39	17	0	17	0.000	معنوي
40	40	13	4	4.765	0.029	معنوي
41	41	16	1	13.235	0.000	معنوي

5-2 التجربة الاستطلاعية

قام الباحثون وبمساعدة فريق العمل المساعد بتطبيق التجربة الاستطلاعية على مجموعة من مدرسي التربية الرياضية للدراسة المتوسطة والثانوية والاعدادية والبالغ عددهم (10) مدرسين يوم (الثلاثاء) الموافق 3 / 4/ 2022 وتبين وضوح التعليمات الخاصة بالمقياس وسهولة فهم الفقرات ووضوحها لمقياس القيادة التشاركية ولم يواجه الباحثون وفريق العمل المساعد اي سلبيات او معوقات.

2- 6 التجربة الرئيسة لبناء مقياس القيادة التشاركية

بعد التوصل إلى الصيغة الأولية لمقياس (القيادة التشاركية) لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الأولى عمد الباحثون وبمساعدة فريق العمل المساعد بتطبيق المقياس بالصورة الأولية على أفراد عينة البناء والبالغ عددها (68) مدرسا للمدة من يوم (الأحد) الموافق 2024/12/15 إلى يوم (الخميس) الموافق 2025/1/30 وبعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الرئيسة قام الباحثون بترتيب استمارات الاستبيان وتصحيحها وتدوين النتائج تمهيدا لتحليلها لاستخراج الأسس العلمية.

2-7- الخصائص السايكومترية للمقياس

2-7-1 صدق المقياس:

لغرض استخراج صدق المقياس قام الباحثون باستخراجه بعدة طرق.

2-7-1-1 الصدق الظاهري

يقصد بهذا النوع من الصدق هو ان يتم عرض محاور وفقرات مقياس القيادة التشاركية على مجموعة الخبراء وذوي الاختصاص لتقرير مدى صلاحيتها في قياس الظاهرة والصدق الظاهري، اذ استخدم الباحثون هذا النوع من الصدق في محتوى البحث وذلك من خلال عرض مجالات وفقرات المقياس على السادة الخبراء وذوي الاختصاص.

2-7-1-2 الصدق المنطقي

قام الباحثون بتحقيق هذا النوع من الصدق لمقياس هذه الدراسة من خلال وضع تعريف لمفهوم القيادة التشاركية وتحديد المجالات والفقرات التي تعبر عن كل مجال.

2-7-1-3 صدق البناء

قام الباحثون بتحقيق هذا النوع من الصدق عن طريق اجراء التحليل الاحصائي للفقرات من خلال القدرة التمييزية للفقرات، معامل الاتساق الداخلي، معامل الصعوبة والسهولة التحليل العاملي للمقياس.

2-8 التحليل الإحصائي لفقرات المقياس

قام الباحثون بتحليل نتائج عينة البناء لمقياس (القيادة التشاركية) وقبل سرد التحليل الاحصائي قام الباحثون بوصف العينة احصائياً وكما مبين بالجدول (4).

جدول (4) يبين الخصائص الوصفية لعينة البناء لمقياس القيادة التشاركية

الخصائص	الوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	أقل درجة	أعلى درجة
القيادة التشاركية	150.4480	148.0000	16.05736	.629	.154	119.00	196.00

وقد تضمن التحليل الاحصائي عدة إجراءات منها:

2-8-1 القدرة التمييزية

بعد ان تم جمع وتفرغ البيانات الخاصة بالمقياس قام الباحثون بترتيب الدرجات الخام تصاعدياً من "أقل درجة إلى أعلى درجة، إذ اختير منها (27%) من الدرجات العليا ومثلها من الدرجات الدنيا وذلك للتعرف على قدرة المقياس على التمييز بين المجموعة ذات المستوى المرتفع وذات المستوى المنخفض، وعلى وفق ذلك تم استخدام اختبار (T) الإحصائي للعينات المتساوية غير المرتبطة وبعد معالجة البيانات احصائياً تبين أن المقياسين ذات (قوة) تمييزية بين المجموعتين العليا والدنيا لكون قيم الدلالة أصغر من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (134) كما مبين في الجدول (5).

جدول (5) يبين القدرة التمييزية لفقرات مقياس القيادة التشاركية بين المجموعتين العليا والدنيا

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة	النتيجة
	س	ع	س	ع			
1	2.2941	0.54796	5	0.0000	-40.72	0.000	معنوي
2	1.8824	0.32459	4.6912	0.46544	39.264	0.000	معنوي
3	2.4559	0.53067	5	0.0000	39.534	0.000	معنوي
4	2.3676	0.54374	5	0.0000	39.921	0.000	معنوي
5	2.0882	0.59187	4.9559	0.20688	35.426	0.000	معنوي
6	2.4706	0.55907	5	0.0000	37.309	0.000	معنوي
7	2.2059	0.61228	5	0.0000	35.088	0.000	معنوي

معنوي	0.000	40.704	0.0000	5	0.5035	2.5147	8
معنوي	0.000	35.262	0.12127	4.9853	0.53067	2.4559	9
معنوي	0.000	41.577	0.0000	5	0.51917	2.3824	10
معنوي	0.000	38.348	0.0000	5	0.49648	2.6912	11
معنوي	0.000	30.446	0.37097	4.8382	0.53087	2.3235	12
معنوي	0.000	44.472	0.0000	5	0.50719	2.2647	13
معنوي	0.000	31.761	0.37097	4.8382	0.55354	2.1471	14
معنوي	0.000	36.981	0.0000	5	0.5035	2.5147	15
معنوي	0.000	33.095	0.40735	4.7941	0.57053	1.8676	16
معنوي	0.000	30.115	0.32459	4.8824	0.5317	2.4706	17
معنوي	0.000	38.613	0.0000	5	0.55275	2.4118	18
معنوي	0.000	26.469	0.45205	4.7206	0.52505	2.4118	19
معنوي	0.000	37.903	0.0000	5	0.55671	2.4412	20
معنوي	0.000	37.558	0.0000	5	0.52233	2.3971	21
معنوي	0.000	33.004	0.26294	4.9265	0.52505	2.4118	22
معنوي	0.000	38.639	0.0000	5	0.52568	2.3088	23
معنوي	0.000	35.777	0.12127	4.9853	0.54374	2.3676	24
معنوي	0.000	39.015	0.0000	5	0.55016	2.3971	25
معنوي	0.000	36.854	0.0000	5	0.57912	2.4118	26
معنوي	0.000	29.427	0.41773	4.7794	0.52001	2.2941	27
معنوي	0.000	28.139	0.45903	4.7059	0.59556	2.0588	28
معنوي	0.000	32.215	0.32459	4.8824	0.57149	2.1765	29
معنوي	0.000	-7.214	1.21692	3.3382	1.48182	3.2059	30
معنوي	0.000	-7.859	1.12009	3.6176	1.37479	3.5735	31
معنوي	0.000	-7.072	1.02856	3.6765	1.22779	3.5	32
معنوي	0.000	-8.561	1.03442	3.7794	1.2748	3.6765	33
معنوي	0.000	-8.177	1.01124	3.8088	1.30509	3.7059	34
معنوي	0.000	-7.617	0.98307	3.75	1.2606	3.5882	35
معنوي	0.000	38.338	0.43623	4.75	0.44446	1.7353	36
معنوي	0.000	32.308	0.38405	4.8235	0.51662	2.1765	37
معنوي	0.000	40.514	0.17021	4.9706	0.48394	2.2206	38
معنوي	0.000	34.868	0.49293	4.6029	0.49824	1.5735	39
معنوي	0.000	26.557	0.45205	4.7206	0.55828	2.3235	40
معنوي	0.000	32.834	0.49824	4.4265	0.47663	1.6618	41

• معنوي > 0.05 عند درجة حرية (134)

2-8-2 معامل الاتساق الداخلي

أولاً: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

ان الهدف من هذا الاجراء هو معرفة ما إذا كانت الاجابات في مجملها بالنسبة لل فقرات متسقة بطريقة معقولة مع اتجاهات السلوك التي تفرضها الدرجات إذ قام الباحثون باستخراجه لمقياس القيادة التشاركية وكما مبين بالجدول (6).

جدول (6) يبين معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية

رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	.507	0.000	معنوي	22	.422	0.000	معنوي
2	.382	0.000	معنوي	23	.377	0.000	معنوي
3	.437	0.000	معنوي	24	.438	0.000	معنوي
4	.397	0.000	معنوي	25	.345	0.000	معنوي
5	.310	0.000	معنوي	26	.408	0.000	معنوي
6	.373	0.000	معنوي	27	.446	0.000	معنوي
7	.415	0.000	معنوي	28	.247	0.000	معنوي
8	.384	0.000	معنوي	29	.295	0.000	معنوي
9	.404	0.000	معنوي	30	.328	0.000	معنوي
10	.378	0.000	معنوي	31	.465	0.000	معنوي
11	.403	0.000	معنوي	32	.371	0.000	معنوي
12	.380	0.000	معنوي	33	.510	0.000	معنوي
13	.451	0.000	معنوي	34	.410	0.000	معنوي
14	.385	0.000	معنوي	35	.276	0.000	معنوي
15	.338	0.000	معنوي	36	.335	0.000	معنوي
16	.345	0.000	معنوي	37	.364	0.000	معنوي
17	.356	0.000	معنوي	38	.331	0.000	معنوي
18	.452	0.000	معنوي	39	0.079	0.212	غير معنوي
19	.405	0.000	معنوي	40	.365	0.000	معنوي
20	.261	0.000	معنوي	41	0.089	0.260	غير معنوي
21	.364	0.000	معنوي				

معنوي عند مستوى دلالة > 0.05

تبين ان جميع فقرات مقياس القيادة التشاركية دالة احصائياً (معنوية) عدا الفقرتين (39،41) فأنها غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) لذلك تم رفضها.

ثانياً: علاقة الفقرة بالمجال: ونظراً لتنوع مجالات المقياس قام الباحثون باستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المقياس والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) يبين معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال لمقياس القيادة التشاركية

رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
المجال الأول: اتخاذ القرار				المجال الثالث: تفويض الصلاحيات			
1	.603	0.000	معنوي	16	.301	0.000	معنوي
2	.486	0.000	معنوي	17	.472	0.000	معنوي
3	.578	0.000	معنوي	18	.542	0.000	معنوي
4	.517	0.000	معنوي	19	.516	0.000	معنوي
5	.474	0.000	معنوي	20	.494	0.000	معنوي
6	.488	0.000	معنوي	21	.566	0.000	معنوي
7	.535	0.000	معنوي	22	.522	0.000	معنوي
8	.428	0.000	معنوي	23	.464	0.000	معنوي

المجال الرابع: تبادل الآراء				المجال الثاني: تحمل المسؤولية			
معنوي	0.000	.532	24	معنوي	0.000	.567	9
معنوي	0.000	.479	25	معنوي	0.000	.530	10
معنوي	0.000	.514	26	معنوي	0.000	.517	11
معنوي	0.000	.600	27	معنوي	0.000	.458	12
معنوي	0.000	.508	28	معنوي	0.000	.628	13
معنوي	0.000	.521	29	معنوي	0.000	.646	14
المجال الخامس: العلاقات الإنسانية				معنوي	0.000	.515	15
معنوي	0.000	.505	30				
معنوي	0.000	.560	31				
معنوي	0.000	.456	32				
معنوي	0.000	.590	33				
معنوي	0.000	.396	34				
معنوي	0.000	.353	35				
معنوي	0.000	.425	36				
معنوي	0.000	.482	37				
معنوي	0.000	.438	38				
محذوفة			39				
معنوي	0.000	.488	40				
محذوفة			41				

معنوي عند مستوى دلالة > 0.05

نجد ان جميع فقرات مقياس القيادة التشاركية دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
ثالثاً: علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس: هو ايجاد علاقة ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس لكل افراد العينة، ان الهدف من هذا الاجراء هو معرفة ما إذا كان هذا المجال يمثل السمة او الظاهرة التي يقيسها المقياس لذلك قام الباحثون ايضاً باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمقياس والجدولين (8) يبين ذلك.
جدول (8) يبين معامل الارتباط بين المجال والدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	اتخاذ القرار	.747**	0.000	معنوي
2	تحمل المسؤولية	.777**	0.000	معنوي
3	تفويض الصلاحيات	.766**	0.000	معنوي
4	تبادل الآراء	.733**	0.000	معنوي
5	العلاقات الانسانية	.599**	0.000	معنوي

2-4- الثبات

قام الباحثون باستخراج الثبات وهو من الشروط العلمية في عملية بناء المقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاكرونباخ لاستخراج الثبات
1- التجزئة النصفية

وهي طريقة لقياس ثبات المقياس عن طريق تجزئة عبارات المقياس الى جزئين متساويين جزء يشتمل على العبارات الفردية والجزء الاخر يشتمل على العبارات الزوجية ومن ثم ايجاد معامل الارتباط بيرسون بينهما، وعند تطبيق هذه الطريقة لمقياس القيادة التشاركية ظهر معامل الارتباط (0.627) وهذا يمثل ارتباط نصف الفقرات، اذ قام الباحثون فيما بعد بايجاد معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل الارتباط جيتمان وذلك لان عدد الفقرات فردي والذي تبين قيمته (0.768) وهي قيمة ثبات عالية.

2. معامل الفايرونايخ

استخدم الباحثون طريقة ثانية لاستخراج ثبات المقياس، إذ إن طريقة الفا كرو نباخ تعبر عن مدى قوة الارتباطات بين عبارات المقياس وأنه يزودنا بتقدير جيد للثبات، وتبين عند تطبيق مقياس القيادة التشاركية على عينة البناء والبالغة (68) مدرس تربية رياضية أن معامل الثبات هو (0.828) وهي قيمة عالية للثبات.

2- 9 الصورة النهائي للمقياس:

بعد أن أنهى الباحثون تحديد المجالات وفقرات مقياس القيادة التشاركية ملحق (1) والتوصل إلى الصورة النهائية، إذ استقر مقياس القيادة التشاركية على (35) فقرة مقسمة على خمسة مجالات، إذ أدرجت في الاستبانة بشكل متسلسل دون ذكر المجالات والجدول (9) يبين تفاصيل الفقرات وأرقامها وتوزيعها على مجالات المقياس.

جدول (9) يبين تفاصيل فقرات مقياس القيادة التشاركية وأرقامها وتوزيعها على المجالات

التسلسل	أرقام الفقرات	أسم المجال	عدد الفقرات
1	1,2,3,5,6,7,8	اتخاذ القرار	7
2	9,10,11,12,13,14,15	تحمل المسؤولية	7
3	16,17,18,19,20,21,22,23,24	تفويض الصلاحيات	9
4	25,26,27,29,30	تبادل الآراء	5
5	37,38,40,32,33,34,36	العلاقات الانسانية	7

2-10 التجربة الرئيسية لتطبيق مقياس القيادة التشاركية

قام الباحثون بتطبيق المقياس على عينة التطبيق البالغ عددها (100) مدرس مستعينا بنفس إجراءات البناء عند توزيع المقياس وبعد إتمام العملية قام الباحث بتفريغ النتائج لمعالجتها احصائياً.

2-11 الوسائل الإحصائية

استخدم الباحثون الحقيبة الاحصائية (SPSS) لاستخراج المعاملات الاحصائية.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

3-1 عرض الوصف الإحصائي وقيمة T والوسط الفرضي لبيانات مقياس القيادة التشاركية ومناقشتها

يعرض الباحثون في الجدول (10) الوصف الإحصائي لبيانات العينة في مقياس القيادة التشاركية الكلي والتحقق من معنوية المقياس والتعرف على مستوى العينة من خلال الوسط الفرضي.

جدول (10) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وأعلى وأدنى درجة وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة لمقياس القيادة التشاركية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	أعلى درجة	أقل درجة	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
القيادة التشاركية	105	116.6800	9.89325	.203	142.00	100.00	11.806	0.000	معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية إذا كانت > من 0.05

جدول (11) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة لمجالات مقياس القيادة التشاركية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	نوع الفرق
اتخاذ القرار	21	22.7000	3.98862	4.262	.000	معنوي
تحمل المسؤولية	21	22.5800	3.61864	4.366	.000	معنوي
تفويض الصلاحيات	27	29.9800	4.57702	6.511	.000	معنوي
تبادل الآراء	15	17.1200	3.33418	6.358	.000	معنوي
العلاقات الانسانية	21	24.3000	4.15483	7.343	.000	معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية إذا كانت > من 0.05

3-2 مناقشة نتائج مقياس القيادة التشاركية

يتبين من الجدولين (10 و 11) أن العينة حققت فروق ذات دلالة إحصائية لمقياس القيادة التشاركية ومجالاته وذلك لأن قيمة الدلالة أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0,050) إذ يعزو الباحثون ذلك إلى مواكبة التغيرات التي تطرأ على المفاصل الإدارية كما أن لإدارات المدارس اللوائح والقوانين التي تحكمها والتي تؤدي بها إلى التشارك مع المدرسين من أجل تحقيق الأهداف "ويشير مفهوم القيادة

التشاركية إلى النمط القيادي الذي يتم فيه استشارة أعضاء الفريق في أثناء عمليات صنع القرار وحل المشكلات، إضافة إلى أنه يعبر عن تكافؤ السلطة وتقاسم حل المشكلات مع العاملين من خلال التشاور معهم قبل اتخاذ القرار، فالقيادة التشاركية يتحمل فيها الأفراد مسؤوليات أكبر في عملية اتخاذ القرارات، وتعكس القيادة التشاركية بشكل أساسي مقدرة القائد على إنشاء بيئة عمل تعاونية وداعمة وتمكينه وديمقراطية⁽³⁾.

كما ويعزو الباحثون أن مدير المدرسة عندما يمارس القيادة التشاركية فإن دوره يتمثل في تشجيع مدرسي التربية الرياضية على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، والعمل كمحفز يسهل عليهم إظهار أفكارهم ويستخدم هذه المعلومات القيمة في صنع القرار، ويساعدهم في التخلص من جميع العوائق التي تواجههم لتحقيق النتائج، ويحفزهم للمشاركة في صنع القرار من أجل تحقيق الأهداف بشكل فاعل، ومن خلال المشاركة في صنع القرار يبني القائد التشاركي المقدرة البشرية والشعور بالمسؤولية عند المدرسين، كما يسهم القائد التشاركي في تطوير مناخ من التواصل المفتوح يشعر فيه المدرسون بالتمكين ويمكن التعامل مع مقاومتهم إلى تغيير تنظيمي، وبالتالي "يضيف القائد التشاركي طابع رسمي أقل، وميل للاحترام، ومشاركة السلطة، والتفاهم المتبادل، والقضاء على التهديدات"⁽⁴⁾.

وان سبب التنظيم الناجح داخل المؤسسة التعليمية يعود إلى إشراك الجميع في هذا التنظيم الذي يساعد بصورة أو بأخرى إلى لملمة الأمور بما يصب في مصلحة المؤسسة، كما وتترك القيادة التشاركية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات الحيوية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها من غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بمؤسساتهم، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان. إلا أنه مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، فقد ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفاعلية عالية، وعندما تكون القيادة التشاركية ضعيفة سوف تبرز عدة ثقافات فرعية تؤدي إلى صراعات تنظيمية ستؤثر على الإنتاجية والأداء "التعاون وصنع القرار المشترك باعتبارهما المحاور الرئيسة لممارسة القيادة التشاركية، وهذه الفكرة مستمدة من عدد من الأدبيات والسبب في ذلك أن اتخاذ القرار والتعاون أمر لا غنى عنهما في كل مؤسسة"⁽⁵⁾.

ويعزو الباحثون النتائج المعنوية في مجالات المقياس إلى أن المدرسين قد تم تدريبهم على المشاركة وتعريفهم إلى مدى أهمية مشاركتهم؛ فلذلك كانت مشاركتهم فاعلة، وقد يكون ذلك نتيجة التشجيع والدعم من قبل الإدارة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس الاستعداد في مواجهة الظروف الصعبة التي تحيط بالنشاط الرياضي ودرس التربية الرياضية مما سبب عدم الشعور بالحرج للمدرسين لإبداء آرائهم أو أنهم يواجهون ضغوط عندما يحاولون المشاركة أو لا اعتقادهم أن مشاركتهم ضرورية لذلك يهتمون بالمشاركة الفعلية. فلذلك على إدارة المدارس تدعيم هذه الفكرة والنتائج وتفعيل مشاركة العاملين فيها باتخاذ القرارات وخصوصا القرارات التي تمس انجازاتهم.

القيادة التشاركية نمط يشمل المشاركة في تحمل المسؤولية، والتي تمكن المعلمين من أن يكونوا قادة داخل المدرسة⁽⁶⁾، وإن الاشتراك في صناعة القرار بين مدير المدرسة والمدرسين يؤدي إلى قرارات جيدة وواضحة.

أن أعضاء الفريق المساهمين هم العاملون القادرون على استخدام معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لمساعدة فريقهم أو مؤسساتهم على النجاح، تماماً مثل الأفراد ذوي الكفاءات العالية فإن أعضاء الفريق المساهمين يتفوقون فيما يفعلونه ويقودون فريقهم لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁷⁾.

أما بالنسبة لتفويض الصلاحيات أن المدرسين في تربية بغداد/الكرخ الأولى يرون أن مديري المدارس يمارسون تفويض الصلاحيات بدرجة مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يميلون

1- Chen L Wadei K: Participative leadership and employee creativity, a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement, Leadership & Organization Development Journal, 41 (6) ,2020,p 741.

(1) طلحة حسام الدين؛ عدله عيسى مطر: مصدر سبق ذكره، ص64.

(2) إبراهيم احمد: مصدر سبق ذكره، ص220.

3-Sinani, F: The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams, Unpublished doctoral dissertation, Walden University, 2016, p25.

7-Smith M: Why Leadership Sucks The Fundamentals of Level 5 Leadership and Servant Leadership, Publisher, Kompelling Publishing, 2012, p25.

إلى توزيع المهام على المدرسين في المدرسة نتيجة لزيادة الأعباء الملقاة على عاتقهم، والتي يفرضها عليهم مركزهم القيادي، وبالتالي يتفرغون للعمليات الإدارية الأكثر أهمية، وهذا يتفق مع ما أشار إليه بهاتي وآخرون "أن أساس القيادة التشاركية التفاهم المتبادل ومشاركة الآخرين السلطة"⁽⁸⁾.
أما مجال تبادل الآراء جاء لأهمية الموضوع المتبادل بين المدير والمدرسين، إذ تعد الاستشارات والمشاركة في اتخاذ القرارات من الحالات الصحية فإنه بسبب الإدراك المتزايد بأهمية الحصول على مدخلات صحيحة وواعية في صنع القرار الإداري من مختلف مستويات المدرسة، فإن الحاجة إلى إشراك المدرسين تصبح أمراً ضرورياً، "وعليه طرح الأفكار فضلاً عن القدرة إلى حد ما في التنبؤ للمشاكل قبل حدوثها لكون ذلك يتطلب الدقة في عملية التحليل والاستمرارية في العمل من خلال فريق خاص تتوفر فيه خاصية التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها"⁽⁹⁾.

4- الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات

- على ضوء ما توصل اليه الباحثون من نتائج البحث ووضع الاستنتاجات وهي كالآتي:
1. التوصل الى بناء مقياس القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الاولى، بعد التحقق من امتلاكهما للخصائص العلمية
 2. هنالك اهتمام كبير بالقيادة التشاركية لمديري المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية مما انعكس ايجاباً على ادائهم.
 3. ان مستوى القيادة التشاركية جيد لدى عينة البحث.

2-4 التوصيات

- على ضوء ما توصل اليه الباحثون من استنتاجات وضعت التوصيات وهي كالآتي:
1. تطبيق مقياس القيادة التشاركية على مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية في العراق للتعرف على النقاط التي تعيق تنفيذ واجباتهم بالطرق المثالية.
 2. يوصي الباحثون وزارة التربية والمؤسسات التعليمية بأهمية تنظيم دورات وورش تدريبية والتي بدورها تسهم بنقل المعرفة بين مدرسي التربية الرياضية في عموم العراق.
 3. العمل على اجراء الدراسات المشابهة على عينات اخرى باستخدام هذا المقياس.

المراجع

- إبراهيم احمد: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة، دار فكر العرب، 2003.
- طلحة حسام الدين؛ عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- وسام حميد أحمد؛ ياسين علي خلف: تحليل الاداء الابداعي من وجهة نظر الحاصلين على الشارة الخشبية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضية، جامعة الأنبار، المجلد 14، العدد 28، 2024. <https://doi.org/10.37655/uaspesj.2024.148032.1116>
- Bhatti M ؛Akram Z: Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior, Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment, Evidence from the Pakistan hotel industry, Sustainability, 11(4),2019.
- Chen L Wadei K: Participative leadership and employee creativity, a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement, Leadership & Organization Development Journal, 41 (6) ,2020..

Impact of participative leadership on organizational citizenship :Z Akram؛ Bhatti M-8 behavior, Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment, Evidence from the Pakistan hotel industry, Sustainability, 11(4),2019, p21.

(3) وسام حميد أحمد؛ ياسين علي خلف: تحليل الاداء الابداعي من وجهة نظر الحاصلين على الشارة الخشبية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضية، جامعة الأنبار، المجلد 14، العدد 28، 2024، ص111.

<https://doi.org/10.37655/uaspesj.2024.148032.1116>

- Sinani, F: The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams, Unpublished doctoral dissertation, Walden University, 2016.
- Smith M: Why Leadership Sucks The Fundamentals of Level 5 Leadership and Servant Leadership, Publisher, Kompelling Publishing, 2012.

الملاحق

ملحق (1) يبين مقياس القيادة التشاركية

المحور الأول	اتخاذ القرار	١	٢	٣	٤	٥
1.	يعطي المدير دوراً لمدرس التربية الرياضية في مشاركته للقرار.					
2.	يشارك المدير مدرس التربية الرياضية في حل المشكلات.					
3.	يشجع المدير مدرس التربية الرياضية على العمل بروح الفريق.					
4.	يهتم المدير بالملاحظات التي يبديها مدرس التربية الرياضية.					
5.	يعطي المدير الحرية لمدرس التربية الرياضية في إنجاز العمل بما يراه مناسباً.					
6.	يشارك المدير مدرس التربية الرياضية في القرارات التي تتعلق بمهام عمله.					
7.	يضع المدير آراء وأفكار مدرس التربية الرياضية بعين الاعتبار.					
8.	يسمح المدير لمدرس التربية الرياضية بالاستقلالية بالقرارات التي تتعلق بمهام عمله.					
المحور الثاني	تحمل المسؤولية	١	٢	٣	٤	٥
1.	يعطي المدير دور لمدرس التربية الرياضية في تحمل المسؤولية.					
2.	يعزز المدير صفات القيادة لدى مدرس التربية الرياضية.					
3.	يعطي المدير فرصة لمدرس التربية الرياضية بتنظيم المهرجانات الرياضية.					
4.	يهتم المدير بدرس التربية الرياضية.					
5.	يدعم المدير مشاركة مدرس التربية الرياضية في الدورات والندوات الخاصة بدرس التربية الرياضية.					
6.	يساعد المدير مدرس التربية الرياضية في تنظيم الفرق الرياضية للمشاركة في البطولات الخارجية.					
7.	يساهم المدير بتفريغ الطلاب لمشاركتهم ضمن فريق المدرسة.					
المحور الثالث	تفويض الصلاحيات	١	٢	٣	٤	٥
1.	يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات لمدرس التربية الرياضية.					
2.	تسيير الأمور بشكل جيد عند غياب المدير وذلك لوجود تفويض في الصلاحيات					
3.	يقوم المدير برفع الروح المعنوية لمدرس التربية الرياضية عند تفويض بعض الصلاحيات له.					
4.	يحث المدير مدرس التربية الرياضية على أن ينجز الأعمال المناطة إليه بسرعة لوجود صلاحية لديه.					
5.	يساعد المدير في الاقتصاد في الجهد والوقت من خلال تفويض الصلاحيات.					
6.	يبتعد المدير عن المركزية في اتخاذ القرار.					
7.	يقوم المدير بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة المدرس.					
8.	يسمح المدير لمدرس التربية الرياضية بأخذ انوار قيادية حسب المهام الموكلة إليه.					
9.	يوفر المدير البيانات والمعلومات لمدرس التربية الرياضية لإنجاز مهامه على أكمل وجه.					
المحور الرابع	تبادل الآراء	١	٢	٣	٤	٥
1.	يتشاور المدير مع مدرس التربية الرياضية في الجوانب التي تصب في مصلحة درس التربية الرياضية.					
2.	يولي المدير اهتماماً بأفكار مدرس التربية الرياضية.					
3.	يسمّع المدير لآراء مدرس التربية الرياضية والتي تصب في صالح المدرسة.					
4.	يزور المدير مدرس التربية الرياضية أثناء الدرس لإبداء بعض الآراء التي تخدم الدرس.					
5.	يحث المدير مدرس التربية الرياضية على مكافأة الطلاب المتميزين					
6.	يتشاور المدير مع مدرس التربية الرياضية في عملية التعزيز وإعطاء التغذية الراجعة للطلاب الضعفاء.					

المحور الخامس	العلاقات الانسانية	١	٢	٣	٤	٥
1.	يهتم المدير بمبادئ العدل والمساواة بين المدرسين جميعهم.					
2.	يتعاطف المدير كثيرا مع احتياجات ومتطلبات درس التربية الرياضية.					
3.	يتعامل المدير بتواضع مع مدرس التربية الرياضية.					
4.	يأخذ المدير الأمور الإنسانية بعين الاعتبار.					
5.	يعزز المدير الشعور بالمسؤولية لدى مدرس التربية الرياضية.					
6.	يحرص المدير على التواصل الاجتماعي مع مدرس التربية الرياضية.					
7.	يعمل المدير على تنمية الاتجاهات الايجابية لدى مدرس التربية الرياضية.					
8.	يتصف المدير بالصبر بتعامله مع مدرس التربية الرياضية.					
9.	يحترم المدير الحرية الشخصية لمدرس التربية الرياضية.					
10.	يوفر المدير بيئة عمل مناسبة لمدرس التربية الرياضية.					
11.	يعمل المدير على تشجيع مدرس التربية الرياضية مما يساعده على كسب الثقة بالنفس.					