

Research Paper

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

وليد خليل هرات¹ ، شاكر محمود عبدالله² ، ياسين علي خلف³

1 كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الآثار ، waleedmaster79@gmail.com ،

2 كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الآثار ، alshakir_1972@uoanbar.edu.iq ،

3 كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الآثار ، pe.yaseen_sport79@uoanbar.edu.iq ،

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 ([CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/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 مدير المدارس الثانوية في المديرية العامة ل التربية الكرخ الأولى لمقومات القيادة التشاركية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المحسّي وذلك لملاءمة أهداف البحث وطبيعته، وتتألف مجتمع البحث من مدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة ل التربية بغداد والبالغ عددهم (187) مدرساً، 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، وهنالك اهتمام كبير بالقيادة التشاركية لمديري المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية مما انعكس ايجاباً على ادائهم، وان مستوى القيادة التشاركية جيد لدى عينة البحث، وأوصى الباحثون بتطبيق مقياس القيادة التشاركية على مدير المدارس الثانوية في مديرية تربية في العراق للتعرف على النقاط التي تعيق تنفيذ واجباتهم بالطرق المتألية، يوصي الباحثون وزارة التربية والمؤسسات التعليمية بأهمية تنظيم دورات وورش تدريبية والتي يدورها تسهم بنقل المعرفة بين مدرسي التربية الرياضية في عموم العراق، والعمل على اجراء الدراسات المتشابهة على عينات اخرى باستخدام هذا المقياس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، اتخاذ القرار ، تحمل المسؤولية، تقويض الصالحيات

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 ورقيها 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 إلى قيادات واعية تدير أمورها مدركة أهمية الدور الذي تلعبه هذه القيادات في تربية وتعليم الأفراد والمجتمعات الذين هم يأتون الحاجة إلى قادة أكفاء ومدرسين قادرين على إدارة المؤسسة التعليمية وإيصالها إلى الرقي والتقدم أسوة بالمجتمعات المتقدمة، وتعد القيادة من أهم السمات التي تسعى مؤسساتها 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 ومارسة 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 دوراً مهماً في مشاركة المرؤوسين ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات وتعني هدم الجدران المركبة 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 وتقدير الأداء من أجل تحفيزهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعون إلى تحقيقها، وأن إشراكهم في تحمل المسؤوليات سيعطي للمدرسين حافزاً أكبر في تعزيز وتحسين الكفاءة التعليمية والعمل بأخلاص 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 فضلاً عن الدور القيادي الذي يمتلكه مما يجعله قادراً على التأثير في سلوك المتعلمين بصورة ايجابية من خلال القيادة التشاركية التي يحظى بها مدرس التربية الرياضية من قبل مدير مدرسته.

2- مشكلة البحث

يعد درس التربية الرياضية من الدروس المهمة في المدارس وذلك لما له من أهداف تربوية تجحب الطلبة الضغوط النفسية التي تواجههم خلال الساعات الدراسية اليومية، ومن خلال عمل الباحثين كمدرس للتربية الرياضية لاحظوا عدم ايلاء أغلب مديرى المدارس الثانوية الكافية لدرس التربية الرياضية مقارنة بالدورات الأخرى، مما يقلل من كفاءة الأداء التعليمي لدى مدرس التربية الرياضية في المدارس، ومن هنا جاءت مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

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

3- هدف البحث

1. بناء مقياس القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية ببغداد/الكرخ الأولى

من وجهة نظر مدرس التربية الرياضية.

2. التعرف على امتلاك مديرى المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية ببغداد/الكرخ الأولى لمقومات القيادة التشاركية من وجهة نظر مدرس التربية الرياضية.

(1) طلحة حسام الدين؛ عده عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص 25.

(2) إبراهيم احمد: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، القاهرة، دار فكر العرب، 2003، ص 204.

4-1 مجالات البحث

4-1-1 **المجال البشري:** مدرسيّ التربية الرياضية في المديرية العامة ل التربية ببغداد/الكرخ الأولى للعام الدراسي 2023-2024 .

4-1-2 **المجال الزماني:** لمدة من 2024/12/2 إلى 2025/2/27 .

4-1-3 **المجال المكانى:** المدارس الثانوية في المديرية العامة ل التربية الكرخ الأولى .

2- **منهجية البحث واجراءاته الميدانية**

2-1 **منهج البحث:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المحسّى وال العلاقات الارتباطية لملاءمتها حل مشكلة البحث.

2-2 **مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث الذي بلغ (187) مدرس رياضة يمثلون المدارس الثانوية، اما عينة البحث تكونت من (178) مدرساً إذ استبعد الباحثون المجازين وعدهم (9) مدرسين وبنسبة (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

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

2-3 أدوات البحث

- المصادر العربية والأجنبية.

- المقابلات الشخصية.

- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.

- استبانة خاصة لغرض تحديد أهم المجالات لقياس القيادة التشاركية .

- استبانة خاصة لغرض تحديد أهم فقرات مقياس القيادة التشاركية ملحق.

- استماراة جمع وتقرير البيانات.

2-4 إجراءات البحث التطبيقية

2-4-1 إجراءات بناء مقياس القيادة التشاركية

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

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

ان تحديد فكرة المقياس يحتاج الى البحث والقصي لتحديد الظاهرة المراد دراستها المتمثلة بسلوكيات القيادة التشاركية الخاصة بمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية ببغداد/الكرخ الأولى.

2-4-1-2 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 تعطى 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 بصلاحية المجالات وتعريفاتها وإمكانية إضافة او دمج اي مجال يرون أنه مناسبًا وحذف او تعديل المجالات غير المناسبة ، ومن خلال قيمة (Ka) 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

الدلاله	قيمة الدلاله	قيمة الدلاله	غير الموافقين	الموافقين	المجالات المرشحة	ت
معنوي	0.000	17	0	17	اتخاذ القرار	1
معنوي	0.000	17	0	17	تحمل المسؤولية	2
معنوي	0.000	17	0	17	تفويض الصالحيات	3
معنوي	0.029	4.765	4	13	تبادل الآراء	4
معنوي	0.000	13.235	1	16	العلاقات الإنسانية	5

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 تعدد كل فقرة عن المجال الذي وضع فيها وعلى اساس التعريف النظري للمجال الذي وضع فيه الفقرة مع تحديد بدائل للإجابة المقترحة عن المقياس والذي بلغ عدد فقرات مقياس القيادة التشاركية بالصيغة الأولية (41) فقرة باستخدام أسلوب الاختيار من خمسة بدائل (Likert) اذ تم وضع مقياس خماسي متدرج (دائمًا، غالباً، احياناً، نادرًا، ابداً) وتم ترتيب سلم الدرجات (1-5)، للفقرات الموجبة وسلم درجات (5-1) 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 منها، 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 كأي أصبح مقياس القيادة التشاركية (41) موزعة على خمسة مجالات والجدول (3) يبين ذلك علمًا أن قيمة الدلالة تكون معنوية عندما تكون < 0.05 .

جدول (3) يبين صلاحية فقرات مقياس القيادة التشاركية

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

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 / 202 وتبين وضوح التعليمات الخاصة بالقياس وسهولة فهم الفقرات ووضوحها لمقياس القيادة التشاركية ولم يواجه الباحثون وفريق العمل المساعد اي سلبيات او معوقات.

2-6 التجربة الرئيسية لبناء مقاييس القيادة التشاركية

بعد التوصل إلى الصيغة الأولية لمقاييس (القيادة التشاركية) لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الأولى عمد الباحثون وبمساعدة فريق العمل المساعد بتطبيق المقاييس بالصورة الأولية على افراد عينة البناء والبالغ عددها (68) مدرساً للمرة من يوم (الاحد) الموافق 15/12/2024 إلى يوم (الخميس) الموافق 30/1/2025 وبعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الرئيسية قام الباحثون بترتيب استمرارات الاستبيان وتصحیحها وتدوین النتائج تمهداً لتحليلها لاستخراج الأسس العلمية.

2-7-2 الخصائص السايکومترية لمقاييس

2-7-2-1 صدق المقياس:

لغرض استخراج صدق المقياس قام الباحثون باستخراجه بعدة طرق.

2-7-2-1-1 الصدق الظاهري

يقصد بهذا النوع من الصدق هو ان يتم عرض محاور وفقرات مقاييس 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.

2-7-2-2 الصدق المنطقى

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

2-7-2-3 صدق البناء

قام الباحثون بتحقيق هذا النوع من الصدق عن طريق اجراء التحليل الاحصائي لفقرات من خلال القدرة التمييزية لفقرات، معامل الاتساق الداخلي، معامل الصعوبة والسهولة التحليل العاطلي لمقاييس.

2-8 التحليل الاحصائي لفقرات المقياس

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

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

الخواص	الوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الاتواء	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 وتقريب البيانات الخاصة بالمقاييس 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 تكون قيم الدالة أصغر من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (134) كما مبين في الجدول(5).

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

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا	المجموعة العليا	المجموعات		قيمة المحسوبة (t)	قيمة الدلالة	النتيجة
			ع	س			
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 مجلتها بالنسبة للفقرات متسبة بطريقة معقولة مع اتجاهات السلوك التي تفرضها الدرجات إذ قام الباحثون باستخراجهم لمقياس القيادة التشاركية وكما مبين بالجدول(6).

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

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

معنوي عند مستوى دلالة < 0.05

تبين ان جميع فقرات مقياس القيادة التشاركية دالة احصائيةً (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 لمقياس القيادة التشاركية

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

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	.517	11
معنوي	0.000	.514	26	معنوي	0.000	.458	12
معنوي	0.000	.600	27	معنوي	0.000	.628	13
معنوي	0.000	.508	28	معنوي	0.000	.646	14
معنوي	0.000	.521	29	معنوي	0.000	.515	15
المجال الخامس: العلاقات الإنسانية							
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				
محذفة							
معنوي	0.000	.488	39				
محذفة							
معنوي	0.000	.488	40				
محذفة							

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 للمقياس والدرجتين (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 الصالحيات	.766**	0.000	معنوي
4	تبادل الآراء	.733**	0.000	معنوي
5	العلاقات الإنسانية	.599**	0.000	معنوي

2-8 الثبات

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

1- التجزئة النصفية

وهي طريقة لقياس ثبات المقياس عن طريق تجزئة عبارات المقياس الى جزئين متساوين جزء يشتمل على العبارات الفردية والجزء الآخر 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 بإيجاد معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل الارتباط جيتمان وذلك لأن عدد الفقرات فردي والذي تبين قيمته (0.768) وهي قيمة ثبات عالية.

2. معامل الفاکرونایخ

استخدم الباحثون طريقة ثانية لاستخراج ثبات المقياس، اذ ان طريقة الفاکرونجاخ تعبر عن مدى قوة الارتباطات بين عبارات المقياس وانه يزودنا بتقدير جيد للثبات ، وتبين عند تطبيق مقياس القيادة التشاركية على عينة البناء والبالغة (68) مدرس تربية رياضية ان معامل الثبات هو (0.828) وهي قيمة عالية للثبات.

2 – 9 الصورة النهائية للمقياس:

بعد أن أنهى الباحثون تحديد المجالات وفقرات مقياس القيادة التشاركية ملحق (1) والتوصيل 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 وارقامها وتوزيعها على المجالات

الترتيب	النوع	العنوان	القيم
1	فقرة	اتخاذ القرار	1,2,3,5,6,7,8
2	فقرة	تحمل المسؤولية	9,10,11,12,13,14,15
3	فقرة	تفويض الصلاحيات	16,17,18,19,20,21,22,23,24
4	فقرة	تبادل الآراء	25,26,27,29,30
5	فقرة	العلاقات الإنسانية	37,38,40,32,33,34,36

2-10 التجربة الرئيسية لتطبيق مقياس القيادة التشاركية

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

2-11 الوسائل الإحصائية

استخدم الباحثون الحقيقة الاحصائية (SPSS) لاستخراج المعاملات الاحصائية.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

3-3 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 الاتوء واعلى وأدنى درجة وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدالة لمقياس القيادة التشاركية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتوء	اعلى درجة	اقل درجة	قيمة T	قيمة الدالة	نوع الفرق
القيادة التشاركية	105	116.6800	9.89325	.203	142.00	100.00	11.806	0.000	معنوي

قيمة الدالة تكون معنوية إذا كانت < 0.05

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

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدالة	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 الإنسانية	21	24.3000	4.15483	7.343	.000	معنوي

قيمة الدالة تكون معنوية إذا كانت < 0.05
2-3 مناقشة نتائج مقياس القيادة التشاركية

يتبيّن من الجدولين (10 و 11) ان العينة حققت فروق ذات دالة إحصائية لمقياس القيادة التشاركية ومجالاته وذلك لأن قيمة الدالة أصغر من مستوى الدالة البالغ (0,050) إذ يزرو الباحثون ذلك الى مواكبة التغيرات التي تطرأ على المفاصيل الإدارية كما ان لإدارات المدارس اللوائح والقوانين التي تحكمها والتي تؤدي بها الى التشارك مع المدرسين من اجل تحقيق الأهداف "ويشير مفهوم القيادة

الالتشاركية إلى النمط القبادي 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 يتتحمل فيها الأفراد مسؤوليات أكبر في عملية اتخاذ القرارات، وتعكس القيادة التشاركية بشكل أساسي مقدرة القائد على إنشاء بيئة عمل تعاونية وداعمة وتمكينية وديمقراطية⁽³⁾.

كما ويعزو الباحثون ان مدير المدرسة عندما يمارس القيادة التشاركية فإن دوره يتمثل في تشجيع مدرسي التربية الرياضية على التعبير عن أفكارهم ومقترناتهم، والعمل كمحفز يسهل عليهم إظهار أفكارهم ويستخدم هذه المعلومات القيمة في صنع القرار، ويساعدون في التخلص من جميع العوائق التي تواجههم لتحقيق النتائج، ويحفزونهم للمشاركة في صنع القرار من أجل تحقيق الأهداف بشكل فاعل، و من 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 المدرسوون بالتمكين ويمكن التعامل مع مقاومتهم إلى تغيير تنظيمي، وبالتالي "يضفي القائد التشاركي طابع رسمي أقل، وميل للاحترام، ومشاركة السلطة، والتفاهم المتبادل، والقضاء على التهديدات"⁽⁴⁾.

وان سبب التنظيم الناجح داخل المؤسسة التعليمية يعود إلى اشراك الجميع في هذا التنظيم الذي يساعد بصورة او بأخرى الى لملمة الأمور بما يصب في مصلحة المؤسسة، كما وترك القيادة التشاركية بمحكماتها المادية والمعنوية بصفتها عامة والمؤسسات الحيوية بصفة خاصة، وتكتسب 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 باتفاق. 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 الرئيسية 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 الى ان المدرسين قد تم تدريبيهم على المشاركة وتعريفهم إلى مدى أهمية مشاركتهم؛ فلذلك كانت مشاركتهم فاعلة، وقد يكون ذلك نتيجة التشجيع والدعم من قبل الادارة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس الاستعداد في مواجهة الظروف الصعبة التي تحيط بالشاط الرياضي ودرس التربية الرياضية مما سبب عدم الشعور بالحرج للمدرسين لإبداء آرائهم أو انهم يواجهون ضغوط عندما يحاولون المشاركة أو لا يعتقدون 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⁾، وان الاشتراك في صناعة القرار بين مدير المدرسة والمدرسين يؤدي إلى قرارات جيدة وواضحة.

ان أعضاء الفريق المساهمين هم العاملون القادرون على استخدام معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لمساعدة فرقهم أو مؤسساتهم على النجاح، تماماً مثل الأفراد ذوي الكفاءات العالية لأن أعضاء الفريق المساهمين يتقوّون فيما يفعلونه ويقدّون فريقهم لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁷⁾.

اما بالنسبة لتفويض الصالحيات أن المدرسين في تربية بغداد/الكرخ الاولى يرون أن مدير المدارس يمارسون تفويض الصالحيات 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) طحة حسام الدين؛ عده 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 يتقررون للعمليات الإدارية الأكثر أهمية، وهذا يتحقق مع ما أشار إليه بهاتي وأخرون "ان 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 إشراف 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 توفر فيه خاصية التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها"⁽⁹⁾.

4- الاستنتاجات والتوصيات

4-1 الاستنتاجات

على ضوء ما توصل إليه الباحثون من نتائج البحث ووضع الاستنتاجات وهي كالتالي:

1. التوصل إلى بناء مقياس القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد/الكرخ الأولى، 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.

4-2 التوصيات

على ضوء ما توصل إليه الباحثون من استنتاجات وضع التوصيات وهي كالتالي:

1. تطبيق مقياس القيادة التشاركية على مديرى المدارس الثانوية في مديرىات التربية في العراق للتعرف على النقاط التي تعيق تفزيذ واجباتهم بالطرق المثلية.
2. يوصى 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^a; Bhatti M^b 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

اتخاذ القرار						المحور الأول
٣	٢	٤	٥	٦	٧	
						يعطي المدير دوراً لمدرس التربية الرياضية في مشاركته للقرار.
						يشارك المدير مدرس التربية الرياضية في حل المشكلات.
						يشجع المدير مدرس التربية الرياضية على العمل بروح الفريق.
						يهتم المدير باللاحظات التي يديها مدرس التربية الرياضية.
						يعطي المدير الحرية لمدرس التربية الرياضية في انجاز العمل بما يراه مناسباً.
						يشارك المدير مدرس التربية الرياضية في القرارات التي تتعلق بمهام عمله.
						يضع المدير آراء وأفكار مدرس التربية الرياضية بعين الاعتبار.
						يسمح المدير لمدرس التربية الرياضية بالاستقلالية بالقرارات التي تتعلق بمهام عمله
تحمل المسؤولية						المحور الثاني
٣	٢	٤	٥	٦	٧	
						يعطي المدير دور لمدرس التربية الرياضية في تحمل المسؤولية.
						يعزز المدير صفات القيادة لدى مدرس التربية الرياضية.
						يعطي المدير فرصة لمدرس التربية الرياضية بتنظيم المهرجانات الرياضية.
						يهتم المدير بدرس التربية الرياضية.
						يدعم المدير مشاركة مدرس التربية الرياضية في الدورات والندوات الخاصة بدرس التربية الرياضية.
						يساعد المدير مدرس التربية الرياضية في تنظيم الفرق الرياضية للمشاركة في البطولات الخارجية.
						يساهم المدير بتقريب الطلاب لمشاركتهم ضمن فريق المدرسة.
تفويض الصالحيات						المحور الثالث
٣	٢	٤	٥	٦	٧	
						يبادر المدير بتفويف بعض الصالحيات لمدرس التربية الرياضية.
						تسهيل الأمور بشكل جيد عند غياب المدير وذلك لوجود تفويف في الصالحيات.
						يقوم المدير برفع الروح المعنوية لمدرس التربية الرياضية عند تفويف بعض الصالحيات له.
						يبحث المدير مدرس التربية الرياضية على أن ينجز الأعمال المنطأة إليه بسرعة لوجود صلاحية لديه.
						يساعد المدير في الاقتصاد في الجهد والوقت من خلال تفويف الصالحيات.
						يبعد المدير عن المركبة في اتخاذ القرار.
						يقوم المدير بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة المدرس.
						يسمح المدير لمدرس التربية الرياضية بالذوق اداري قليلة حسب المهام الموكلة إليه.
						يوفر المدير البيانات والمعلومات لمدرس التربية الرياضية لإنجاز مهامه على أكمل وجه.
تبادل الآراء						المحور الرابع
٣	٢	٤	٥	٦	٧	
						يتشارل المدير مع مدرس التربية الرياضية في الجوانب التي تصب في مصلحة درس التربية الرياضية.
						يولي المدير اهتماماً بأفكار مدرس التربية الرياضية.
						يستمع المدير لآراء مدرس التربية الرياضية والتي تصب في صالح المدرسة.
						يزور المدير مدرس التربية الرياضية أثناء الدرس لإبداء بعض الآراء التي تخدم الدرس.
						يبحث المدير مدرس التربية الرياضية على مكافأة الطلاب المتميزين.
						يتشارل المدير مع مدرس التربية الرياضية في عملية التعزيز وإعطاء التغذية الراجعة للطلاب الصغار.

المحور الخامس	ال العلاقات الإنسانية	د	ج	ب	أ
1.	يهم المدير بمبادئ العدل والمساواة بين المدرسين جميعهم.				
2.	يتعاطف المدير كثيراً 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.	يعلم المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية 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.	يعلم المدير على تشجيع مدرس التربية الرياضية مما يساعد على كسب الثقة بالنفس.				