



Collaborative leadership of principals and its role to developing innovative behavior among physical education teachers in middle schools affiliated with the Nineveh Education Directorate.

Younes Faisal Iskandar Muhammad Ali* 

Nineveh Education Directorate. Educational Supervision Department, Iraq.

*Corresponding author: younesaskandar@gmail.com

Received: 14-05-2025

Publication: 28-08-2025

Abstract

The research aims to identify the level of implementation of cooperative leadership behaviors by middle school principals affiliated with the Nineveh Education Directorate, from the perspective of physical education teachers. It also aims to identify the level of possession of innovative behavioral components by physical education teachers in middle schools affiliated with the Nineveh Education Directorate, from their own perspective To identify the nature of the relationship and the role played by the collaborative leadership of middle school principals in developing innovative behavior among physical education teachers. The researcher used the descriptive approach through both survey and correlation methods. The researcher defined the research community as physical education teachers in the intermediate schools affiliated with the Nineveh Education Directorate, numbering (353) teachers distributed across (90) intermediate schools. Based on the statistics obtained by the researcher from the Specialized Supervision Unit in the Nineveh Education Directorate, the main research sample included all members of the research community, and the exploratory sample included (10) teachers, while the preparation sample included (206) teachers, while the application sample included (137) students, and in order to collect data, the researcher prepared two questionnaires, the first to measure the level of cooperative leadership of middle school principals, and the second to measure the level of innovative behavior of physical education teachers.

Keywords: Collaborative Leadership, Managers, Innovative Behavior, Physical Education Teachers.



القيادة التعاونية للمديرين ودورها في تنمية السلوك الابتكاري لدى مدرسي مادة التربية الرياضية في
المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى

يونس فيصل اسكندر محمد علي

العراق. مديرية تربية نينوى. قسم الاشراف التربوي

younesaskandar@gmail.com

تاريخ نشر البحث 2025/8/28

تاريخ استلام البحث 2025/5/14

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى لسلوكيات القيادة التعاونية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. والتعرف على مستوى امتلاك مدرسي التربية الرياضية في المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى لمقومات السلوك الابتكاري من وجهة نظر أنفسهم. والتعرف على طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية في تنمية السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي عبر كل من أسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وقد حدد الباحث مجتمع البحث بمدرسي التربية الرياضية في المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى والبالغ عددهم (353) مدرساً موزعين على (90) مدرسة إعدادية بناء على الإحصائية التي حصل عليها الباحث من وحدة الإشراف التخصصي في مديرية تربية نينوى، وقد اشتملت عينة البحث الرئيسة على جميع أفراد مجتمع البحث، وقد اشتملت العينة الاستطلاعية على (10) مدرسين، في حين اشتملت عينة الإعداد على (206) مدرساً، فيما اشتملت عينة التطبيق على (137) طالباً، ومن أجل جمع البيانات قام الباحث بإعداد استبيانين، الأول لقياس مستوى القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية، والثاني لقياس مستوى السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التعاونية، المديرون، السلوك الابتكاري، مدرسي مادة التربية الرياضي

1- المقدمة:

يحتل مديرو المدارس الإعدادية موقعاً محورياً في النظام التعليمي، إذ إنهم يؤدون أدوارهم التعليمية كقادة ومديرين لمؤسسات تعليمية تُعنى بالطلاب، وأن دورهم يتطلب منهم إدارة مجموعة واسعة من المسؤوليات، بما في ذلك إصدار وتنفيذ المهام الإدارية، والسعي من أجل تطوير المناهج الدراسية، والعمل على دعم الطلاب، وضمان المشاركة المجتمعية في الأدوار المدرسية، كما إن القيادة والإدارة المدرسية تقع في صميم عمل مدير المدرسة، إذ إنهم يُشرفون على العمليات اليومية للمدرسة، ويضمنون أن تُوفر السياسات والإجراءات التي يتبعونها بيئة آمنة ومنظمة وملائمة للتعليم، ولا يقتصر هذا على إدارة لوجستيات إدارة المدرسة فحسب، وإنما يشمل كذلك استقطاب وتطوير كادر تعليمي موهوب، فمديري المدارس يؤدون دوراً محورياً في تطوير المدرسين مهنيّاً، إذ يوجهونهم نحو تحسين ممارساتهم التعليمية عبر التدريب والتعاون المستمرين.

ولكي يضمن مديرو المدارس نجاحهم في أداء مهامهم الإدارية فإنه لابدّ لهم من انتهاج نهج قيادي يركز على نشر ثقافة العمل الجماعي داخل المدارس، ويدعم اتخاذ القرارات المشتركة فيما يتعلق بالأمور المدرسية، وتطبيق الممارسات الشاملة داخل هذه المؤسسات التعليمية، فضلاً عن إدراك أن التحديات المعقدة في مجتمع اليوم لا يمكن مواجهتها بفعالية عبر قائدٍ واحد أو منظورٍ واحد، وإنما يتطلب تهيئةً يتعاون فيها الأفراد ذوو المهارات والآراء والخبرات المتنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك عبر تقدير العلاقات والثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية، فالقادة الفعالون يروجون لثقافة تُشجّع على التواصل المفتوح، ويشكلون بيئة يشعر فيها الأفراد بالاحترام والتقدير، كما أن القادة الذين يتبعون مثل هذه الممارسات الإدارية فإنهم يعملون على إرساء رؤية إدارية واضحة تلقى صدىً إيجابياً لدى جميع المستفيدين من مدرسين وطلاب ومجتمعات، وإنهم وعبر مواءمة أهداف أعضاء الهيئة التدريسية مع هذه الرؤية المشتركة فإنهم يلهمون الجميع على الالتزام والتحفيز، مما يُمكن الأفراد من رؤية مساهماتهم الفريدة ضمن الإطار التنظيمي الأوسع، ومن العوامل المهمة التي تضمن نجاح المديرين في أعمالهم هو اعتماد التمكين للأفراد العاملين معهم، والسماح لهم بتولي مسؤولية أدوارهم ومسؤولياتهم، وبذلك يشعر هؤلاء التدريسيين بالتشجيع على مشاركة أفكارهم واتخاذ زمام المبادرة، مدركين أن مساهماتهم محل تقدير واعتراف، من هنا يمكن ان يطلق على هذا النهج الإداري القيادي بمصطلح القيادة التعاونية، والتي يذكرها

(Woods & Roberts, 2019) بأنها نهج قيادي يشارك فيه جميع الأفراد في المدرسة، إذ لا يقتصر تحقيق سلوكياتها على القادة الرسميين، مثل المديرين ورؤساء الأقسام، وإنما يشمل كذلك المدرسين والطلاب والموظفين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في كيفية تأثير كل فرد على الآخر عبر تفاعلاتهم اليومية، مما يسهم في إحداث التغيير والتحسين المستمر في بيئة التعليم كما يقوم جوهر القيادة التعاونية على فكرة أن القيادة ليست فقط مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها قادة رسميون، وإنما هي

نتيجة لتفاعل ديناميكي بين جميع الأعضاء في المؤسسة التعليمية، وإن كل شخص بغض النظر عن موقعه الرسمي لديه القدرة على التأثير الإيجابي على زملائه وعلى العمليات التعليمية، وهو ما يعزز من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والابتكارات، ويجعلهم جزءاً فعالاً من عملية التعلم.

(Woods & Roberts. 2019. p.9)

كما يؤدي مدرسو التربية الرياضية دوراً حيوياً في المشهد التعليمي، إذ إنهم يركزون على النمو البدني والاجتماعي والعاطفي للطلاب عبر تطبيق أنشطة الحركة واللياقة البدنية، كما ويتولى هؤلاء المدرسون مسؤولية تصميم وتنفيذ منهج دراسي يُشدد على أهمية النشاط البدني والصحة والرفاهية بالنسبة للطلاب، ويهدفون إلى إلهامهم لتبني أنماط حياة نشطة، وتطوير مهاراتهم الحركية، وإدراك قيمة العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، فضلاً عن ذلك فإن من المسؤوليات الرئيسية لمدرسي التربية الرياضية هي وضع خطط دروس تفاعلية وشاملة تلبي احتياجات فئات الطلاب المختلفة، وضمان أن تشمل دروسهم مجموعة متنوعة من الأنشطة، بدءاً من الرياضات التقليدية ككرة السلة وكرة القدم والكرة الطائرة وصولاً إلى أنشطة تطوير اللياقة البدنية المختلفة، كما وأن تقديم المدرسين لمجموعة متنوعة من الأنشطة البدنية خلال الدروس سوف يشجع الطلاب على استكشاف اهتمامات مختلفة والاستمتاع بالحركة بأشكالها وفعاليتها المتعددة.

ويتطلب نجاح مدرسي التربية الرياضية في أداء مهامهم التعليمية استعدادهم وقدرتهم على تبني أفكار وأساليب وممارسات جديدة في تدريسهم، عبر تقديم مجموعة من الأنشطة التي تتجاوز الحدود التقليدية للفصول الدراسية والمناهج الدراسية، والتي تتضمن تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتجريب المناهج التربوية الحديثة والمتجددة، والالتزام بالتحسين المستمر في أساليب التدريس لتعزيز مشاركة الطلاب، وتحسين نتائج التعلم، فضلاً عن إدراك ضرورة تطوير التعليم لتلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب والمجتمع، إذ إنه وفي عصر يتميز بالتقدم التكنولوجي السريع، وتنوع بيئات الفصول الدراسية، فإن يتطلب من هؤلاء المدرسين تعزيز مهارات التفكير خارج الصندوق، وأن يسعوا بنشاط إلى إيجاد موارد واستراتيجيات جديدة تُثري دروسهم، وتنكف مع أنماط التعلم المتنوعة لطلابهم، إذ تُعد هذه المرونة ضرورية لخلق بيئة تعليمية ديناميكية تُعزز الفضول والتفكير النقدي، كما وأنه لا بد أن يكونوا على استعداد لتجربة أساليب أو تقنيات تدريسية غير مُجربة، وإن كان ذلك يعني مواجهة احتمال الفشل، إذ إن الاستعداد للمخاطرة قد يقود إلى تحقيق إنجازات كبيرة في مجال التدريس، مثل اكتشاف طرائق أكثر فعالية لإشراك الطلاب، أو دمج مناهج متعددة التخصصات تربط بين مختلف مجالات المواد الدراسية، فضلاً عن امتلاك القدرة على التعلم من الإخفاقات، وتعديل الاستراتيجيات التعليمية وفقاً لذلك يعدّ سمة مميزة للمدرسين المبدعين حقاً، فالسلوك الابتكاري لدى المدرسين يمثل نهجاً استباقياً في التدريس، فهو يُعطي الأولوية للإبداع والمخاطرة والتعاون، وأنه عبر تهيئة بيئة داعمة للابتكار فإنه يمكن للمدارس تمكين

المدرسين من أن يصبحوا محفزين للتغيير، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على الطلاب والمجتمع التعليمي ككل، إذ يشير (Haq et al. 2017) إلى السلوك الابتكاري بأنه يمثل مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد في بيئة العمل بهدف تقديم أفكار جديدة، أو تطوير خدمات ومنتجات مبتكرة أو إنشاء عمليات جديدة، ويعدّ هذا السلوك تعبيراً عن قدرة الأفراد على استكشاف الفرص الجديدة وتوليد الأفكار والمشاريع، بالإضافة إلى الترويج لهذه الأفكار وتنفيذها بشكل فعال ويتضمن السلوك الابتكاري عدة عناصر أساسية، منها الاستعداد للمخاطرة، والتواصل المفتوح، والعمل بمرونة وحرية لتنفيذ الأفكار واختبارها. (Haq et al. 2017. p.816)

ويكتسب هذا البحث أهميته في كونه عاملاً مساهماً في استكشاف تأثير سلوكيات القيادة التعاونية لمديري المدارس على سلوك الابتكار لدى مربي التربية الرياضية في مدارس بنين الإعدادية، كما وأنه وعبر فهم هذه العلاقة فإنه يمكن للبحث أن يسهم في تحسين أساليب التدريس، وتعزيز رضا مدرسي التربية الرياضية، وتصميم استراتيجيات قيادية تلبي احتياجات تلك المدارس والمؤسسات التعليمية التي تنتمي لها، فضلاً عن أن هذه النتائج لن تثري معرفتنا بالقيادة التربوية فحسب، وإنما سئسهم أيضاً في وضع سياسات تحسّن برامج التربية الرياضية، مما يفيد في نهاية المطاف تجارب تعلم الطلاب للمهارات والمعارف الرياضية.

وتواجه المدارس الإعدادية مزيجاً معقداً من التحديات التي تتطلب إجراء البحوث المركزة لكشفها ووضع الحلول لها، لا سيما فيما يتعلق بالأساليب القيادية التي يتبعها المديرون، أو السلوكيات التدريسية التي يظهر مدرسو التربية الرياضية، فعلى الرغم من الأهمية الواضحة للدور الذي يمكن أن يؤديه التعاون بين أطراف العملية التعليمية في نجاح أهدافها، إلا أن الباحث قد لاحظ بأن مديري هذا المدارس لا يطبقون أشراتها بشكل فعلي، إذ لا زال العديد من المديرين يواجهون صعوبة في تفويض سلطة اتخاذ القرار بشكل لأعضاء الهيئات التدريسية وأصحاب المصلحة، والذي قد يعود للضغوط التي يتعرضون لها جراء قرارات المؤسسات التعليمية التي تتبعها، أو إجراءات المساءلة، أو الثقافات المدرسية القائمة منذ القدم والتي تقاوم التغيير، وقد تجلّى ذلك من خلال الفجوة الموجودة بين قيم التعاون المُتبناة من قبل المديرين وبين الممارسات الإدارية الفعلية، فضلاً عن ذلك فقد استشرع الباحث كذلك بأن دروس التربية الرياضية تواجه تحديات مستمرة من حيث الفعاليات والأنشطة الرياضية التي تقدم بشكل إبداعي وابتكاري من قبل المدرسين، وهو ما يؤثر على قدرتهم على إشراك الطلاب، إذ إنه على الرغم من الأهمية المعترف بها للنشاط الرياضي فإن برامج التربية الرياضية غالباً ما تعاني من محدودية الموارد، والمعدات القديمة، وقلة الوقت المخصص خلال اليوم الدراسي، والذي قد يؤدي إلى خنق إبداع المدرسين واستعدادهم لتجربة مناهج جديدة وأساليب تدريس حديثة ومتطورة، فضلاً عن ذلك فإن أغلب مدرسي التربية الرياضية إلى فرص التطوير المهني الكافية التي تركز على أساليب التدريس المبتكرة أو دمج التكنولوجيا، مما يعيق

قدرتهم على التكيف مع احتياجات الطلاب وتفضيلاتهم المتطورة، لذا يمكن أن يؤثر التفاعل بين محدودية الموارد، وفرص التطوير المهني، والدعم الإداري، وكفاءة المعلمين الذاتية على مدى إظهار مدرسي التربية الرياضية في المدارس الإعدادية سلوكيات مبتكرة، مثل تبني تقنيات اللياقة البدنية الحديثة، وتنفيذ أنشطة شاملة لمختلف فئات الطلاب، أو دمج النشاط البدني في المنهج الدراسي، لا سيما بالنظر إلى محدودية الوقت والموارد المخصصة عادةً للتربية البدنية في السياق الأكاديمي الأوسع من هنا فقد حاول الباحث صياغة هذه المشكلات التي لاحظها في المدارس الإعدادية بصيغة تساؤلات بحثية هي:

- هل يستخدم مديرو المدارس الإعدادية سلوكيات القيادة التعاونية عند إدارتهم لمدارسهم؟ وما هو مستوى ذلك الاستخدام؟
- هل يمتلك مدرسو التربية الرياضية في المدارس الإعدادية خصائص السلوك الابتكاري عند تنفيذ مهامهم التدريسية؟ وما هي مستوى تلك الخصائص؟
- هل يؤدي استخدام مديرو المدارس الإعدادية للقيادة التعاونية في إدارة مدارسهم دوراً في تنمية السلوك الابتكاري لدى مدرسي التربية الرياضية؟ وما هي طبيعة ذلك الدور؟

ويهدف البحث الى:

- 1-إعداد استبيانين لقياس مستوى كلٍّ من القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية والسلوك الابتكاري لدى مدرسي التربية الرياضية، وذلك من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
- 2-التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى لسلوكيات القيادة التعاونية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
- 3-التعرف على مستوى امتلاك مدرسي التربية الرياضية في المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى لمقومات السلوك الابتكاري من وجهة نظر أنفسهم.
- 4-التعرف على طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية في تنمية السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي ذات الأسلوبين المسح والعلاقات الارتباطية لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

حدد الباحث مجتمع البحث بمدرسي التربية الرياضية في المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية نينوى للعام الدراسي (2024-2025)، إذ يبلغ عدد أفراد هذا المجتمع (353) مدرساً للتربية الرياضية ينتمون إلى (90) مدرسة إعدادية، وقد اختار البحث جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (353) مدرساً للتربية الرياضية بأسلوب الحصر الشامل ليمثلوا عينة البحث الرئيسة، وبهدف إعداد أدوات البحث وتطبيقها قام الباحث بتقسيم هذه العينة إلى ثلاث أقسام تمثل العينات الفرعية للبحث، العينة الأولى هي عينة التطبيق الاستطلاعي والثانية هي عينة الإعداد، والثالثة هي عينة التطبيق النهائي، والجدول (1) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة.

الجدول (1) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة

النسبة المئوية	العدد	العينة
2.8%	10	التطبيق الاستطلاعي
58.4%	206	الإعداد
38.8%	137	التطبيق النهائي
100%	353	الرئيسة

2-3 أدوات البحث:

تُعد أدوات القياس من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ إنها تتيح قياس وتقييم المتغيرات ذات الصلة بالبحث، كما أنها تساعد الباحثين على جمع البيانات بشكل منهجي، مما يضمن موثوقية النتائج وصحتها، وبهدف الحصول على النتائج الخاصة بهذا البحث قام الباحث بإعداد استبيانين لقياس مستوى كلٍّ من القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية، والسلوك الابتكاري لدى مدرسي التربية الرياضية في تلك المدارس، وتتم الإجابة عن هذه الاستبيانات من قبل مدرسي التربية الرياضية، وقد جرت عملية الإعداد عبر اتباع الخطوات والإجراءات العلمية.

– صياغة عبارات الاستبيانات

من أجل صياغة عبارات استبيانات البحث قام الباحث بمراجعة مجموعة من المصادر العلمية والبحوث التي تناولت مفهوم كل من متغير القيادة التعاونية وهي (Robiah et al. 2024) (Atuto et al. 2024) (Shaikh et al. 2023) (Ang'ana & (A. Ang'ana & Walter J. Ongeti. 2023) (Kilika. 2022) (Hafeez & Akhtar. 2022) (Ang'ana & Chiroma. 2021) (Martin. 2021) (Okpala. 2020) (Maalouf. 2019)، ومتغير السلوك الابتكاري وهي (Yen & Quyet. 2025) (Malibari et al. 2025) (Li et al. 2025) (Adiguzel et al. 2024) (Nilasari et (Tivta. 2024) (العجمي، 2023) (Abun et al. 2023) (جلال وسودان، 2022) (Bani-Melhem et al. 2018)، وقد قام الباحث بناءً على هذه المراجعة بصياغة (15) عبارة لكل استبيان، فضلاً عن ذلك فإن الباحث استفاد من هذه المصادر العلمية في تحديد تعريف لمفهوم المتغيرين.

– صياغة بدائل الإجابة:

بهدف الإجابة عن كل من استبيان القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية واستبيان السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية في تلك المدارس، وضع الباحث مجموعة بدائل إجابة على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذه البدائل هي (تتطبق دائماً، تتطبق غالباً، تتطبق أحياناً، تتطبق نادراً، لا تتطبق تماماً)، والجدول (2) يبين أوزان هذه البدائل.

الجدول (2) يبين بدائل الإجابة عن المقياسين وأوزانها

البديل	تتطبق دائماً	تتطبق غالباً	تتطبق أحياناً	تتطبق نادراً	لا تتطبق أبداً
الوزن	5	4	3	2	1

وللتأكد من صلاحية كل من مقياس القيادة التعاونية ومقياس السلوك الابتكاري لقياس متغيرات البحث بشكل ظاهري، قام الباحث بعرضهما على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (9) خبراء، وبعد استعادة الاستثمارات تبين اتفاق الخبراء على عبارات استبيان القيادة التعاونية بنسب اقتربت بين (88%-100%)، وعلى استبيان السلوك الابتكاري بنسب اقتربت بين (77%-100%)، والجدول (3) يبين نتائج الصدق الظاهري لاستبائي البحث.

الجدول (3) يبين الصدق الظاهري لاستبائيي البحث والصدق الظاهري لأداتي القياس

السلوك الابتكاري				القيادة التعاونية			
نسبة الاتفاق	لا تصلح	تصلح	الفقرة	نسبة الاتفاق	لا تصلح	تصلح	الفقرة
%88	1	8	1	%100	–	9	1
%88	1	8	2	%100	–	9	2
%88	1	8	3	%88	1	8	3
%88	1	8	4	%88	1	8	4
%88	1	8	5	%88	1	8	5
%77	2	7	6	%88	1	8	6
%100	–	9	7	%88	1	8	7
%100	–	9	8	%100	–	9	8
%100	–	9	9	%100	–	9	9
%77	2	7	10	%100	–	9	10
%88.8	1	8	11	%88	1	8	11
%77	2	7	12	%88	1	8	12
%77	2	7	13	%88	1	8	13
%100	–	9	14	%88	1	8	14
%88	–	9	15	%100	–	9	15

الدراسة الاستطلاعية لاستبائيي البحث:

يهدف التعرف على مدى مناسبة العبارات الموضوعة لكل من استبيان القيادة التعاونية واستبيان السلوك الابتكاري لعينة البحث، وبغية التعرف على المعوقات التي قد يواجهها الباحث عند التطبيق، قام الباحث بتاريخ (2025/2/20) بتطبيق استبائيي البحث على عينة صغيرة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة والذين يبلغ عددهم (10) مدرسين للتربية الرياضية، وهم يمثلون عينة التطبيق الاستطلاعي، وبعد الانتهاء من التطبيق تمكن الباحث كذلك من تحديد الوقت الذي يستغرقه أفراد العينة عند الإجابة عن الاستبائيين والذي بلغ في المتوسط (18) دقيقة.

تطبيق الاستبيانين على عينة الإعداد:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لكل من استبيان القيادة التعاونية واستبيان السلوك الابتكاري، وبعد تطبيقهما على عينة الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث إلى الصورة الأولية لكل منهما، ومن أجل استكمال عملية إعداد الاستبيانين قام الباحث بتطبيقهما على عينة من مدرسي التربية الرياضية يمثلون أفراد عينة الإعداد، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (23-25/2/2025)، وبعد استعادة الاستمارات واستخراج نتائجها قام الباحث بإجراء العمليات الإحصائية اللازمة عليها للتأكد من امتلاكها لخصائص الصدق والثبات.

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان البحث:

قام الباحث وبهدف تحديد مدى ملائمة عبارات كل من استبيان القيادة التعاونية واستبيان الابتكار السلوكي واتساقها مع الدرجة الكلية للمقياس، قام الباحث باستخراج معاملات الصدق الداخلي لها عبر الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيانين مع الرتبة الكلية للاستبيان الذي تنتمي له، والجدول (4) يبين صدق الاتساق الداخلي لاستبيان البحث.

الجدول (4) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان البحث

السلوك الابتكاري			القيادة التعاونية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.660	1	0.000	0.511	1
0.000	0.861	2	0.000	0.781	2
0.000	0.690	3	0.002	0.386	3
0.000	0.780	4	0.000	0.949	4
0.007	0.326	5	0.000	0.541	5
0.000	0.698	6	0.000	0.715	6
0.000	0.881	7	0.000	0.499	7
0.000	0.508	8	0.000	0.839	8
0.000	0.493	9	0.000	0.845	9
0.347	0.134	10	0.000	0.769	10
0.000	0.577	11	0.000	0.491	11
0.000	0.682	12	0.000	0.814	12
0.000	0.497	13	0.000	0.699	13
0.000	0.880	14	0.392	0.124	14
0.000	0.668	15	0.000	0.698	15

يتبين من ملاحظة الجدول (4) بأن أغلب عبارات استبيان القيادة التعاونية كانت متسقة مع الدرجة الكلية للاستبيان بمعاملات ارتباط اقترنت بين (0.839 - 0.386)، وذلك عند مستويات دلالة اقترنت بين (0.000-0.002)، باستثناء العبارة (14) التي كانت لا تتمتع بصفة الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان، إذ بلغ معامل ارتباطهما (0.014) عند مستوى دلالة (0.347) مما استدعى حذفها، ليبقى عدد عبارات الاستبيان (14) عبارة، كما يتبين من الجدول ذاته بأن معظم عبارات استبيان الابتكار السلوكي كانت متسقة مع الدرجة الكلية للاستبيان، إذ اقترنت درجات الارتباط بينها ما بين (0.880 - 0.326)، وذلك عند مستويات دلالة لقتربت بين (0.000 - 0.007)، عدا العبارة (10) التي كانت غير متسقة مع الدرجة الكلية للاستبيان، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.134) عند مستوى دلالة بلغ (0.347) مم توجب حذفها، وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (14) عبارة.

معاملات الثبات لاستبائي البحث:

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية في إيجاد معاملات الثبات لكل من استبيان القيادة التعاونية واستبيان السلوك الابتكاري، والتي تعتمد على تقسيم عبارات الاستبيانين إلى قسمين يتضمن إحداهما العبارات الفردية، بينما يتضمن الثاني العبارات الزوجية، وبعدها يتم إيجاد معاملات الارتباط بين النصفين لاستخراج نصف الثبات لهما، وبعدها تمت معالجة النتائج المستخرجة عبر معادلة سبيرمان براون لاستخراج الثبات الكلي للاستبيانين، والجدول (5) يبين ثبات الاستبيانين.

الجدول (5) يبين معاملات الثبات لاستبائي البحث

استبيان السلوك الابتكاري	استبيان القيادة التعاونية
الارتباط بين نصفي الأداة	الارتباط بين نصفي الأداة
0.844	0.644
المعالجة بمعادلة سبيرمان براون	
0.914	0.784

الوصف النهائي لاستبائي البحث:

بعد التأكد من امتلاك كل من استبيان القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية واستبيان السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية للمعاملات العلمية من صدق وثبات، استقر استبيان القيادة التعاونية بصورته النهائية على (14) عبارة، واستقر استبيان السلوك الابتكاري بصورته النهائية على (14) عبارة، وتتم الإجابة عن عبارات الاستبيانين عبر بدائل خماسية الأوزان هي (تتطبق تماماً، تتطبق غالباً، تتطبق أحياناً، تتطبق نادراً، لا تتطبق أبداً)، وبذلك تصبح أعلى درجة يمكن أن يحصل كل فرد من أفراد عينة البحث عند الإجابة عن عبارات الاستبيانين (70) درجة، وأدنى درجة يمكن الحصول عليها هي (14) درجة.

تحديد مستويات عبارات استبائي البحث:

اعتمد الباحث في تحديد مستويات عبارات كل من استبيان القيادة التعاونية واستبيان السلوك الابتكاري على طريقة طول الفئة، والتي تتمثل في إيجاد طول الفئة بين أوزان البدائل، والجدول (6) يبين طريقة تحديد مستويات الاستبيانين.

الجدول (6) يبين طريقة تحديد مستويات فقرات أداتي البحث

المستوى	طول الفئة
منخفض جداً	1.80-1.00
منخفض	2.60-1.81
متوسط	3.40-2.61
مرتفع	4.20-3.41
مرتفع جداً	5.00-4.21

3- عرض النتائج ومناقشتها:

الجدول (7) يبين مستويات عبارات استبيان القيادة التعاونية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يدعم المدير برامج التربية الرياضية والمبادرات المتعلقة بتعزيز الصحة واللياقة البدنية للطلاب ويضمن دمجها في الحياة المدرسية اليومية	3.17	0.964	متوسط
2	يضمن تخصيص موارد رياضية كافية كالمعدات والمساحات والميزانية لدروس التربية الرياضية	2.70	0.896	متوسط
3	يستمتع بفعالية لآراء مدرسي التربية البدنية واقتراحاتهم لتحسين البرامج الرياضية المدرسية أو معالجة التحديات	2.82	1.248	متوسط
4	يتعاون مع مدرسي التربية الرياضية لدمج الأنشطة البدنية والتعليم الصحي في المناهج الدراسية الأوسع	2.84	1.208	متوسط
5	يدعم فرص التطوير المهني لمدرسي التربية الرياضية عبر إرسالهم لحضور المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية	3.13	1.343	متوسط
6	يوفر لمدرسي التربية الرياضية الفرص لتولي أدوار قيادية داخل المدرسة عبر قيادة اللجان أو توجيه الطلاب أو تمثيل المدرسة في المحافل الخارجية	3.57	1.262	مرتفع
7	يشرك مدرسي التربية الرياضية في عمليات صنع القرارات المدرسية المتعلقة بالسياسات والبرامج والمرافق ويضمن سماع أصواتهم	3.32	1.237	متوسط
8	يبرز أهمية التربية الرياضية على مستوى المدرسة والمجتمع عبر تسليط الضوء على فوائدها للنمو البدني والعقلي والاجتماعي للطلاب	2.75	1.245	متوسط
9	يعالج قضايا الطلاب بإنصاف وعدل عبر التعاون مع مدرسي التربية الرياضية لإيجاد حلول تدعم رفاهيتهم ونجاحهم	2.93	1.249	متوسط
10	يشجع الابتكار في طرق التدريس والبرامج في التربية الرياضية معززاً ثقافة التطوير المستمر لتلبية احتياجات الطلاب	2.77	1.070	متوسط
11	يحثي بإنجازات الطلاب ومدرسي التربية الرياضية عبر تقديم الجوائز أو كتب الشكر لتعزيز الروح المعنوية والتحفيز	3.90	0.794	مرتفع
12	يوفر المرونة في جدولة التربية الرياضية وازعاً في الاعتبار توفير احتياجات الطلاب ومتطلبات المناهج الدراسية	3.01	1.170	متوسط
13	يُشجع مدرسي التربية الرياضية على التعاون مع مدرسي التخصصات الأخرى وإنشاء فرص للتدريس المتكامل عبر المناهج الدراسية التي تُحسن تعلم الطلاب وتعزز المهارات الأساسية	3.41	1.165	مرتفع
14	يقوم بإنصاف بجل أي نزاعات تنشأ بين الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور في دروس التربية البدنية ويضمن بيئة آمنة وداعمة للجميع	3.14	1.333	متوسط
15	يعترف ويُقدر دور مدرسي التربية الرياضية في تعزيز ثقافة إيجابية في المدرسة عبر تعزيز العمل الجماعي والقيادة بين الطلاب	3.98	0.752	مرتفع
الاستبيان		3.16	1.298	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن مستويات عبارات استبيان القيادة التعاونية لمديري المدارس اقتربت بين (متوسط، ومرتفع)، إذ حصلت العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10، 12، 14) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (3.17، 2.70، 2.82، 2.84، 3.13، 3.32، 2.75، 2.93، 2.77، 3.01، 3.14) التي تقع ضمن الفئة المتوسطة من جدول المستويات، فيما حصلت العبارات (6، 11، 13، 15) على مستويات مرتفعة بأوساط حسابية بلغت (3.57، 3.90، 3.41، 3.98) التي تقع ضمن الفئة المرتفعة من جدول المستويات، فيما حصل استبيان القيادة التعاونية بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (3.16).

ويعزو الباحث النتيجة المتوسطة لاستبيان القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية إلى وجود صورة متباينة حول دعم مادة الرياضة، فالمديرين وعلى الرغم من إظهارهم الوعي بأهمية التربية الرياضية وإدماجها في الحياة المدرسية، ولكن هذا الوعي يتم ترجمته دائماً إلى دعم قوي وملمس، فضلاً عن ذلك فإن تخصيص الموارد الرياضية والتجهيزات قد لا يكون كافياً لتلبية الاحتياجات المتزايدة والمتنوعة للطلاب، مما قد يحد من فعالية البرامج الرياضية، كما أنه على الرغم من أن استماع المديرين إلى آراء مدرسي التربية البدنية يمثل نقطة قوة نسبية، إلا أن ترجمة هذه الآراء إلى تحسينات ملموسة في البرامج الرياضية المدرسية يظل تحدياً واضحاً، وكذلك فإن التعاون بين المديرين والمدرسين في دمج الأنشطة البدنية في المناهج الدراسية يبدو محدوداً، مما يشير إلى فرص ضئيلة لتعزيز التكامل بين التربية الرياضية والمواد الدراسية الأخرى، كما أن دعم المديرين لعمليات التطوير المهني لمدرسي التربية الرياضية يظهر كأولوية متوسطة لديهم، مما قد يؤثر على قدرة هؤلاء المدرسين على تقديم برامج إبداعية وفعالة، يضاف لذلك محدودية إشراك المديرين لمدرسي الرياضة في عمليات صنع القرارات المدرسية، مما قد يقلل من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه السياسات والبرامج المدرسية الموضوعة، فضلاً عن الظهور المتوسط لدور إدارات المدارس في إظهار أهمية التربية الرياضية على مستوى المدرسة والمجتمع يظهر كجهد متوسط، مما قد يؤثر على نظرة الطلاب وأولياء الأمور إلى قيمة الرياضة وأثارها الإيجابية على الصحة، كما أن تعامل المديرين مع قضايا الطلاب بإنصاف وعدل يظهر كأداء مقبول، إلا أن التعاون الوثيق مع مدرسي التربية الرياضية لإيجاد حلول داعمة وفعالة يظل بحاجة للتحسين.

إذ يشير (Iachini et al. 2019) إلى أن متطلبات القيادة التعاونية تتمثل في تبني رؤية جماعية للقيادة، حيث يتشارك أعضاء الفريق المسؤولية ويتم تبادل أدوار القيادة وفقاً للظروف، كما أنها تعتمد على تعزيز قيم التعاون، الهدف المشترك، وإدارة الخلافات بحسن نية واحترام، مع تقدير آراء الآخرين والأخذ بها عند وضع السياسات والقرارات، والتأكيد على تطوير الأفراد مهنيًا وشخصيًا.

(Iachini et al. 2019. p.2)

الجدول (8) يبين مستويات عبارات استبيان السلوك الابتكاري

المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الفقرة
يبحث مدرسو التربية الرياضية عن أساليب تدريس جديدة ومبتكرة لتطبيقها في الدروس الخاصة بهم	3.34	1.122	متوسط	1
يقومون بتكييف المناهج الدراسية الحالية باستمرار لدمج أساليب تدريس جديدة وتقنيات مبتكرة لزيادة مشاركة الطلاب	3.02	1.028	متوسط	2
يطورون أنشطة وتمارين جديدة ومبتكرة تجذب الطلاب وتجعل التعلم أكثر متعة	3.19	0.989	متوسط	3
يطبقون تقنيات جديدة مثل تطبيقات اللياقة البدنية عبر الواقع الافتراضي لتعزيز تجربة التعلم لطلاب التربية البدنية	2.73	1.195	متوسط	4
يدمجون الألعاب والأنشطة الترفيهية في دروسهم لتشجيع الطلاب على المشاركة بنشاط وتعلم مهارات جديدة	3.46	0.934	مرتفع	5
يصممون برامج تعليمية مخصصة لتلبية الاحتياجات الفردية للطلاب خلال دروس التربية الرياضية بناءً على اهتماماتهم وقدراتهم	2.93	1.117	متوسط	6
يستخدمون طرائق إبداعية لحل المشكلات التي تنشأ في دروس التربية الرياضية مثل نقص المعدات أو ضيق المساحة	3.41	1.108	مرتفع	7
يسعون بنشاط للحصول على ملاحظات من الطلاب حول أساليب التدريس والأنشطة الجديدة الخاصة لتحسين فعالية التدريس الخاصة بهم	3.15	1.030	متوسط	8
يتعاونون مع مدرسي التربية الرياضية الآخرين لتبادل الأفكار وتطوير مناهج مبتكرة للتعليم	3.37	1.034	متوسط	9
يفكرون باستمرار في ممارسات التدريس الخاصة بهم ويبحثون عن طرق لدعم مشاركة الطلاب وتحسين نتائج التعلم	3.27	0.888	متوسط	10
يتحملون المخاطر الناتجة عن تجربة أشياء جديدة في دروس التربية الرياضية حتى عند احتمالية عدم نجاحها	3.15	1.121	متوسط	11
يتولون أدوراً قيادية في تعزيز الابتكار والإبداع داخل دروس التربية الرياضية الخاص بهم	3.54	0.833	مرتفع	12
يشاركون في الأبحاث المتعلقة بالتربية الرياضية لتطوير أساليب واستراتيجيات جديدة ومبتكرة للتدريس	3.00	1.173	متوسط	13
يدمجون الأنشطة الرياضية مع المواد التعليمية كالرياضيات أو العلوم أو اللغة لإنشاء دروس متعددة التخصصات وجذابة	3.17	1.291	متوسط	14
يتميزون بالمرونة والقدرة على تكيف منهج وخطط التربية الرياضية وفقاً لاحتياجات الطلاب	3.34	1.165	متوسط	15
الاستبيان	3.20	0.857	متوسط	

من ملاحظة الجدول (8) يتبين حصول عبارات استبيان السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية على مستويات اقترنت بين (متوسط، ومرتفع)، إذ حصلت العبارات (1، 2، 3، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 13، 14، 15) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (3.34، 3.02، 3.19، 2.73، 2.93، 3.15، 3.37، 3.27، 3.15، 3.00، 3.17، 3.34) التي تقع ضمن الفئة المتوسطة من جدول المستويات (،)، فيما حصلت العبارات (5، 7، 12) على مستويات مرتفعة بأوساط حسابية بلغت (3.46، 3.41، 3.54) التي تقع ضمن الفئة المرتفعة من جدول المستويات، فيما حصل استبيان السلوك الابتكاري بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (3.20).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة لاستبيان السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية إلى أن هؤلاء المدرسين يظهرون بعض الاستعداد لتبني أساليب جديدة ومبتكرة في التدريس، ولكنهم لا يجسدون هذا الاستعداد دائماً إلى ممارسات فعلية ومستمرة، وأنهم قد يكونون على دراية ببعض الأساليب المبتكرة، ولكنهم قد لا يطبقونها بشكل كامل أو منتظم، يضاف لذلك وجود بعض القيود أو التحديات التي تواجه المدرسين في تطبيق هذه الأساليب، ومنها صعوبة إيجاد أنشطة تجذب الطلاب وتحقق أهداف التعلم في الوقت نفسه، وضعف الاعتماد على تطبيقات اللياقة البدنية عبر الواقع الافتراضي مما قد يعكس نقص الموارد أو التدريب اللازم لاستخدام هذه التقنيات، فضلاً عن ذلك فإن المدرسين يواجهون صعوبة في تلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب في ظل القيود المفروضة عليهم، كما أنهم لا يعطون أولوية كبيرة لآراء الطلاب أو أنهم لا يملكون الأدوات اللازمة لجمع هذه الملاحظات وتحليلها، ويمكن أن يكون لعوامل أخرى مثل نقص فرص التعاون أو عدم وجود ثقافة تشجع على تبادل الأفكار مع المدرسين الآخرين سبباً في ظهور هذه النتيجة، فضلاً عن إغفالهم لأهمية التفكير المستمر في ممارسات التدريس والبحث عن طرق لدعم مشاركة الطلاب وتحسين نتائج التعلم، نتيجة عدم امتلاكهم الوقت أو الموارد اللازمة للتفكير في ممارساتهم وتحسينها، يضاف لذلك شعورهم بالخوف من الفشل أو عدم وجود بيئة تشجع على التجريب والابتكار، كما أنهم يواجهون صعوبة في إيجاد طرق لدمج التربية الرياضية مع المواد الأخرى، أو تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب في ظل القيود المفروضة عليهم.

إذ يذكر (Malibari et al. 2025) أنه لتمكين الفرد من امتلاك السلوك الابتكاري، فإن ذلك يتطلب توافر عدة عوامل مترابطة، تبدأ بالاستقلالية في العمل التي تمنحه حرية اختيار أساليب تنفيذ مهامه واتخاذ القرارات، فضلاً عن امتلاكه القدرة على تحويل التحديات والمصاعب إلى فرص للنمو والتعلم، كما يجب أن تكون بيئة العمل ديناميكية ومنقابلة للتغيير، تسمح للموظف بتجربة أفكار جديدة والاستفادة من خبراته السابقة في ابتكار حلول مبتكرة. إن تضافر هذه العوامل يشكل الأساس لتمكين السلوك الابتكاري وازدهاره داخل المؤسسات. (Malibari et al. 2025. p. 13)

الجدول (9) يبين ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات القيادة التعاونية والسلوك الابتكاري

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (ر)	نسبة المساهمة (ر ²)	مستوى الدلالة
السلوك الابتكاري	القيادة التعاونية	0.506	0.256	0.000

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كلٍّ من القيادة التعاونية لمديري المدارس الإعدادية وبين السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية في تلك المدارس بدرجة بلغت (0.506)، وذلك عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، فضلاً عن وجود نسبة مساهمة للقيادة التعاونية في السلوك الابتكاري بدرجة بلغت (0.256)، وهذا يعني أن ما يقارب من (25%) من التباين الحاصل في السلوك الابتكاري يعود إلى تطبيق المديرين للقيادة التعاونية، والباقي يود لمتغيرات أخرى.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الترابط الوثيق بين أسلوب القيادة الذي يتبعه المديرون وبين مدى استعداد المدرسين للابتكار والإبداع في عملهم، فكلما كان المدير أكثر تعاوناً وتشاركاً مع المدرسين كلما زاد ميل المدرسين إلى تجربة أساليب جديدة ومبتكرة في التدريس، كما يشير هذا الارتباط الإيجابي إلى أن المديرين الذين يتبنون أسلوب القيادة التعاونية يخلقون بيئة عمل مشجعة وداعمة للابتكار، وأن هذه البيئة تسمح للمدرسين بالشعور بالراحة والأمان عند تجربة أفكار جديدة، وتبادل الخبرات مع زملائهم، وتحمل المخاطر المحتملة، كما أن نسبة المساهمة التي تؤديها القيادة التعاونية للمديرين في تنمية السلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية تعني أن القيادة التعاونية، بما تتضمنه من تشجيع للحوار، وتفعيل للمشاركة، ودعم للمبادرات، تؤدي دوراً مهماً في تحفيز المدرسين على التفكير الإبداعي، وتبني أساليب جديدة في التدريس، ومع ذلك، فإن هذه النسبة تشير أيضاً إلى أن هناك عوامل أخرى، بخلاف القيادة التعاونية، تؤثر بشكل كبير على سلوك المدرسين الابتكاري.

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات

1- إن مديري المدارس الإعدادية يمارسون القيادة التعاونية بدرجة متوسطة، على الرغم من وجود بعض جوانب التعاون في أسلوب إدارتهم، إلا أن هناك فرصاً كبيرة لتعزيز هذه الممارسات وتوسيع نطاقها لتحسين أداء المدارس وزيادة فعالية العمل الجماعي.

2- يظهر مدرسو التربية الرياضية مستوى متوسطاً من السلوك الابتكاري، مما يشير إلى وجود إمكانيات غير مستغلة لتعزيز وتبني ممارسات أكثر إبداعاً وابتكاراً في مجال التدريس.

3- هناك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة التعاونية لمديري المدارس والسلوك الابتكاري لمدرسي التربية الرياضية، مما يدل على أن القيادة التعاونية تسهم بشكل ملموس في تعزيز السلوك الابتكاري لدى هؤلاء المدرسين، إلا أن نسبة المساهمة تشير إلى أن هناك عوامل أخرى أيضاً تؤثر في السلوك الابتكاري بالإضافة إلى القيادة التعاونية.

4-2 التوصيات:

1- تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس الإعدادية تركز على تعزيز مهارات القيادة التعاونية، وتزويدهم بأدوات عملية لتطبيقها بفعالية في بيئة العمل، مع التركيز على بناء فرق عمل متماسكة وتشجيع المشاركة الفعالة من قبل جميع المعلمين والموظفين.

2- توفير ورش عمل وبرامج تدريبية عملية لمدرسي التربية الرياضية تركز على تنمية مهاراتهم في التفكير الإبداعي، وتطوير استراتيجيات تدريس مبتكرة، مع تشجيعهم على تبادل الخبرات والأفكار الجديدة وتطبيقها في الفصول الدراسية لتعزيز جاذبية الدروس ورفع مستوى تفاعل الطلاب.

3- تبني استراتيجيات شاملة لتعزيز السلوك الابتكاري لدى مدرسي التربية الرياضية، تتجاوز مجرد تعزيز القيادة التعاونية من قبل المديرين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجع على التجريب والمبادرة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة، والاعتراف بالمبادرات الابتكارية وتكريمها، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة في السلوك الابتكاري مثل الحوافز والتدريب المتخصص.

المصادر

- العجمي، ع. ع. م. غ. (2023). الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, المجلد الخ(العدد الرابع), 541-570.
- جلال، د. س. ع. م., & سودان، د. ع. ع. ن. (2022). أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في السلوك الابتكاري: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على شركة (إم تي إن يمن). *المجلة العلمية - جامعة إقليم سبأ*, 2(2). <https://doi.org/10.54582/tsj.2.2.364>.
- A. Ang'ana, G., & Walter J. Ongeti, D. (2023). Collaborative Leadership and Performance: Towards Development of a New Theoretical Model. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(6), 297-308. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-6-1>
- Abun, D., Calipjo, M. G., Valdez, E. B., Ruadap-Macaspac, L. G., & Fredolin, J. P. (2023). The Effect of Innovative Leadership, Employees' Innovative Knowledge and Skills on the Innovative Work Behavior of Employees. *SSRN Electronic Journal*, 2(2), 340-358. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4454812>
- Adiguzel, Z., Sonmez Cakir, F., & Kucukoglu, I. (2024). Examination of the effects of innovative work behavior and leadership support on employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, November. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2024-0171>
- Ang'ana, G. A., & Chiroma, J. A. (2021). Collaborative Leadership and its Influence in Building and Sustaining Successful Cross-Functional Relationships in Organizations in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23(8), 18-26. <https://doi.org/10.9790/487X-2308061826>
- Ang'ana, G. A., & Kilika, J. M. (2022). Collaborative Leadership in an Organizational Context: A Research Agenda. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(1), 48-71. <https://doi.org/10.53819/81018102t2050>

- Atuto, G., Chiroma, J., & Onget, W. J. (2024). Exploring Collaborative Leadership Experiences of Leaders in Selected Insurance Companies in Kenya. *Journal of African Interdisciplinary Studies (JAIS)*, Vol. 8(No. 7), 220–239.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>
- Hafeez, A., & Akhtar, N. (2022). Impact Of Collaborative Leadership Style On School Improvement: A Case Of Secondary Education Sector. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 3460–3474. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/12862>
- Haq, M. A., Usman, M., & Hussain, J. (2017). Enhancing Employee Innovative Behavior: The Moderating Effects of Organizational Tenure. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 814–832.
- Iachini, A. L., DeHart, D. D., Browne, T., Dunn, B. L., Blake, E. W., & Blake, C. (2019). Examining collaborative leadership through interprofessional education: findings from a mixed methods study. *Journal of Interprofessional Care*, 33(2), 235–242. <https://doi.org/10.1080/13561820.2018.1516635>
- Li, M., Guo, J., Zou, C., & Yin, J. (2025). The Impact of Reverse Mentoring on Employees' Innovative Behavior: Evidence from Chinese Technology Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 17(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su17010006>
- Maalouf, G. Y. (2019). Effects of collaborative leadership on organizational performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(1), 138–144. <https://doi.org/10.22271/ijmrd.2019.v6.i1.25>

- Malibari, M., Bajaba, S., Bajaba, A., & Basahal, A. (2025). Cultivating innovative behaviors: How entrepreneurial leaders foster employees' antifragility within autonomous work settings. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(3), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100701>
- Martin, T. (2021). *The Effects of Collaborative Leadership Practices on Employee Satisfaction Levels* [Pepperdine University]. https://www.proquest.com/dissertations-theses/effects-collaborative-leadership-practices-on/docview/2566510668/se-2%0Ahttps://www.redi-bw.de/links/unitu?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations&sid=ProQ:Publicl
- Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M., & Pongoh, A. S. (2024). Transforming Leadership Style: Enhancing Organizational Culture, Innovative Behavior and Employees Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 275–296. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.21151>
- Okpala, P. (2020). Increasing access to quality healthcare through collaborative leadership. *International Journal of Healthcare Management*, 13(3), 229–235. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1401276>
- Robiah, Telaumbanua, E., Marzuki, Zulkipli, & Dwiputra, F. K. (2024). the Role of Collaborative Leadership in Improving the Quality of Higher Education. *International Journal of Teaching and Learning (INJOTEL)*, 2(2), 538–548.
- Shaikh, S. A., Lämsä, A. M., & Heikkinen, S. (2023). Collaborative Leadership in the Institution of Higher Education: A Sociocultural Context of Pakistan. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 65–80. <https://doi.org/10.1177/22779779231154646>

- Taherdoost, H. (2021). Data Collection Methods and Tools for Research; A Step-by-Step Guide to Choose Data Collection Technique for Academic and Business Research Projects. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 2021(1), 10–38. <https://hal.science/hal-03741847>
- Tivta, A. (2024). The influence of psychological capital on innovative work behavior in islamic bank employees x. *Journal of Economic, Business & Accounting Research*, 2(1), 13–25. <https://doi.org/10.61511/jembar.v2i1.2024.801>
- Woods, P. A., & Roberts, A. (2019). *Developing collaborative school leadership: catalysts to support reflection and action* (Issue May, pp. 1–26). publications including Collaborative School Leadership: A Critical Guide. <https://www.herts.ac.uk/study/schools-of->
- Yen, T. H., & Quyet, P. D. (2025). The Impact of Personal Factors on Innovative Work Behavior of Employees at Commercial Joint-Stock Banks in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(03), 8525–8536. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i03.em02>