



Collective leadership of directors of sports and scouting activity departments and its role in developing career orientations among technical supervisors within the education directorates in the Middle Euphrates governorates

Dr. Qasim Mohammed Saleh

General Directorate of Education in Babil

Abstract

The research aimed to identify the level of characteristics possessed by the directors of sports and scouting activity departments in the education directorates in the Middle Euphrates governorates about collective leadership, and to identify the level of Career orientations possessed by technical supervisors in those departments, in addition to identifying the role that collective leadership of the directors of sports and scouting activity departments can play in developing professional orientations among technical supervisors. The researcher adopted the descriptive approach using the survey method and the correlation method. The researcher defined the research community as the technical supervisors working in the sports and scouting activity departments within the education directorates in the Middle Euphrates governorates, which include (5) sports and scouting activity departments in (5) education directorates in the governorates of (Babil, Karbala, Najaf, Diwaniyah, and Samawah). These departments include (149) technical supervisors. The researcher chose all members of the community to represent the main research sample, and then that sample was divided into three sub-samples: the exploratory study sample with several individuals reaching (9) technical supervisors, the preparation sample with several individuals reaching (84) technical supervisors, and finally the application sample. The final number of individuals reached (56) technical supervisors, and to obtain the data required in the research, the researcher prepared two measurement tools, the first tool measures the characteristics of collective leadership of the managers of the sports and scouting activity departments with several paragraphs reaching (15) paragraphs, and the second tool measures the Career orientations of the technical supervisors with several paragraphs reaching (15) paragraphs, and after applying the final image of the two tools to the final application sample and extracting the results and processing them statistically, the researcher concluded a set of conclusions, which are:

- The managers of the sports and scouting activity departments within the education directorates in the Middle Euphrates governorates possess the characteristics of collective leadership at an average level from the point of view of the technical supervisors in those departments.
- The technical supervisors working in the sports and scouting activity departments within the education directorates in the Middle Euphrates governorates possess an average level of career orientation characteristics from their point of view.
- The possession of collective leadership characteristics by managers can play a positive role in developing Career orientations among technical supervisors.

Keywords: Collective leadership, Career orientation



القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي ودورها في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط

م.د. قاسم محمد صالح

المديرية العامة للتربية في محافظة بابل

qaasim19742@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-4579-6207>

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الخصائص التي يمتلكها مديرو أقسام النشاط الرياضي والكشفي في مديريات التربية ضمن محافظات الفرات الأوسط فيما يتعلق بالقيادة الجماعية، والتعرف على مستوى التوجهات المهنية التي يمتلكها المشرفون الفنيون في تلك الأقسام، فضلاً عن التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية، وحدد الباحث مجتمع البحث بالمشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط والتي تتضمن (5) أقسام نشاط رياضي وكشفي في (5) مديريات التربية في محافظات (بابل، وكربلاء، والنجف، والديوانية، والسماوة)، وتضم هذه الأقسام (149) مشرفاً فنياً، وقد اختار الباحث جميع أفراد المجتمع لتمثيل عينة البحث الرئيسية، وبعدها تم تقسيم تلك العينة إلى ثلاث عينات فرعية هي عينة الدراسة الاستطلاعية بعدد أفراد بلغ (9) مشرفين فنيين، ووعينة الإعداد بعدد أفراد بلغ (84) مشرفاً فنياً، وأخيراً عينة التطبيق النهائي بعدد أفراد بلغ (56) مشرفاً فنياً، وبهدف الحصول على البيانات المطلوبة في البحث قام الباحث بإعداد أداتين للقياس، الأداة الأولى تقيس خصائص القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي بعدد فقرات بلغ (15) فقرة، والأداة الثانية تقيس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين بعدد فقرات بلغ (15) فقرة، وبعد تطبيق الصورة النهائية للأداتين على عينة التطبيق النهائي واستخراج النتائج ومعالجتها إحصائياً، استنتج الباحث مجموعة من الاستنتاجات هي: إن مديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط يمتلكون خصائص القيادة الجماعية بمستوى متوسط من وجهة نظر المشرفين الفنيين في تلك الأقسام. إن المشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط يمتلكون مستوى متوسط من سمات التوجهات المهنية من وجهة نظرهم الشخصية. إن امتلاك المديرين لخصائص القيادة الجماعية يمكن أن يؤدي دوراً إيجابياً في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجماعية، التوجهات المهنية





مقدمة

تؤدي قيادة المؤسسات الرياضية دوراً محورياً في تشكيل المشهد الرياضي العام، إذ يمتد تأثيرها بدءاً من الرؤية الاستراتيجية لمستقبل تلك المؤسسات، وصولاً إلى تنفيذ العمليات والأنشطة اليومية، فالقادة الفاعلون في هذا القطاع يتولون مهاماً واسعة تهدف إلى التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتهم، واستغلال الفرص الفريدة التي تقدمها الطبيعة الديناميكية للرياضة لهذه المؤسسات، لذا فلا بدّ لهم من تحقيق التوازن بين تطلعات الرياضيين والمدربين والمستفيدين، مع التأكيد على ضمان الاستدامة التنظيمية، والامتثال للمعايير التنظيمية التي تنتهجها تلك المؤسسات، فضلاً عن أن القادة الرياضيون الناجحون يلهمون فرقهم، ويعززون ثقافة التميز، ويدافعون عن قيم العمل الجماعي والانضباط والنزاهة، وبصفتهم مدافعين عن مؤسساتهم، يعمل هؤلاء القادة على دفع النمو وتعزيز التجربة الشاملة لجميع المستفيدين من الأنشطة الرياضية والاجتماعية التي تقدمها هذه المؤسسات، من هنا فإن جودة القيادة في المؤسسات الرياضية تعدّ أمراً بالغ الأهمية، ليس لتحقيق النجاح التنافسي فحسب، وإنما لتعزيز التأثيرات المجتمعية الإيجابية للرياضة كقوة موحدة في المجتمعات في جميع أنحاء العالم.

وبهدف تحقيق النجاح في قيادتهم للمؤسسات الرياضية يتوجب على قادة هذه المؤسسات اتباع نهج مبتكر في الإدارة يؤكد على التعاون والمسؤولية المشتركة بين هؤلاء القادة وبين أفرادها، مع التأكيد على فهم تعقيدات التحديات الحديثة التي تواجهها تلك المؤسسات، والتي تتطلب امتلاك وجهات نظر متنوعة، وخبرة جماعية، وإشراك جميع المستويات الإدارية والوظيفية برؤى المؤسسة ورسالتها، والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم الفريدة لدفع عملية صنع القرار، وتشكيل الاتجاه التنظيمي المستقبلي، مع ضرورة أن لا يركز هذا النهج على الإبداع وحل المشكلات فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى الشعور بالملكية والمساءلة داخل أروقة العمل، وضرورة الاستفادة من نقاط القوة لدى الأفراد، مع رعاية ثقافة الثقة والتواصل المفتوح داخل نطاق العمل، هذه الخصائص القيادية يمكن أن نطلق عليها إدارياً بمصطلح القيادة الجماعية، وهي القيادة التي تعمل على تمكين المؤسسات من أن تصبح أكثر قدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التغيير، إذ إنه مع تنقل المؤسسات في عالم مترابط وسريع الخطى بشكل متزايد، يمكن أن يؤدي تبني خصائص القيادة الجماعية إلى حوكمة أكثر فعالية، وتحسين الأداء التنظيمي، ومواءمة أقوى مع مهمتها وقيمها، وذلك ضمن إطار تعاوني يتماشى مع تطلعات القادة والموظفين، ويعزز رؤية مشتركة تدعم النمو والابتكار المستدامين، إذ يشير يذكر (Empson et al., 2023) إلى مفهوم القيادة



الجماعية بأنه يشير إلى نوع من القيادة حيث يتم توزيع المسؤوليات والسلطة بين عدة أفراد داخل المنظمة بدلاً من تركها مركزة في يد فرد واحد، بذلك يتم اعتبار هذا النوع من القيادة كظاهرة جماعية تتطلب التعاون والتفاعل بين الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة. (Empson et al., 2023, p. 6)، في حين يشير إليها (Silva et al., 2022) إلى القيادة الجماعية بوصفها نمط من أنماط القيادة التي تقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، ويركز هذا النموذج على التعاون والتواصل بين الأفراد، مما يعزز من جودة الرعاية المهنية ورفاهية الموظفين، كما يمكن أن تتجلى القيادة الجماعية عبر ظهور قادة غير رسميين أو تعيين قادة رسميين، مما يعزز من ثقافة العمل الجماعي في المؤسسات. (Silva et al., 2022, p. 5).

ولكي تضمن المؤسسات الرياضية استدامة نجاحها لابدّ لأفرادها وموظفيها من فهم دوافعهم وقيمهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بالمهنة التي يمارسونها في هذه المؤسسات، إذ إنها تشكل كيفية تنقل أو استمرار الأفراد في تجاربهم المهنية، ومما لا شكّ فيه فإن الموظفين ليسوا متجانسين من حيث الدوافع والقيم والتوجهات، بل إنهم يمتلكون تطلعات فريدة تؤثر على اختياراتهم فيما يتعلق بتطورهم المهني، ورضاهم الوظيفي، ومدى التزامهم التنظيمي، لذا فإن نظرة الموظفين لمهنتهم يمكن أن يشمل مجموعة الأبعاد مثل الرغبة في الاستقرار، والسعي إلى التقدم، والتركيز على التوازن بين العمل والحياة، أو الميل نحو الإبداع والابتكار، وإن فهم المؤسسات لهذه النظرة يعدّ أمراً ضرورياً لتعزيز امتلاكها لقوى عاملة منتجة وذات انتماء عالي، من هنا يتوجب على المؤسسات الرياضية تحديد التطلعات المهنية المتنوعة لموظفيها، وبالتالي تصميم برامج تنموية، وتوفير حوافز لتسحين الأداء، وتشكيل بيئات عمل تتوافق مع الاحتياجات الفردية لكل موظف وعلى أحسن وجه، وهو ما يقود إلى زيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين، فضلاً عن ذلك فإن قدرة الموظفين على التكيف والمرونة في العمل تعدّ أمراً غاية في الأهمية، وهو ما يسمح للمؤسسات بتنمية قوة عاملة أكثر ديناميكية وتحفيزاً، وذلك عبر تعزيز ثقافة شاملة تحترم وتغذي التوجهات المهنية المتميزة للموظفين، إذ يذكر (Valeeva et al., 2024) بأن مفهوم التوجهات المهنية يشير إلى الاتجاهات والميول التي يمتلكها الأفراد تجاه مساراتهم المهنية المستقبلية، والتي تتأثر بعدة عوامل منها العوامل الشخصية كالقيم والاهتمامات، والعوامل البيئية، والفرص المتاحة في سوق العمل، ويمكن أن تشمل التوجهات المهنية الرغبة في تحقيق الاستقرار الوظيفي، والقدرة على الابتكار والإدارة، والتوجه نحو تطوير المهارات المهنية. (R. A. Valeeva et al., 2024, p. 131)، كما يذكر (Hirschi &



(Koen, 2021) بأن مفهوم التوجهات المهنية يشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد كيفية رؤية الأفراد لمسيرتهم المهنية، وكيفية إدارتهم لها، وتتضمن التوجهات المهنية نوعين رئيسيين، أولهما هو التوجهات التقليدية التي تركز على التسلسل الهرمي داخل المنظمات، وثانيهما هو التوجهات الحديثة التي تركز على إدارة الفرد لمسيرته المهنية بشكل مستقل. (Hirschi & Koen, 2021, p. 2).

مشكلة البحث

تواجه أقسام النشاط الرياضي والكشفي العديد من التحديات والمشكلات التي تتعلق بعملها وتنظيمها، وقد لاحظ الباحث بحكم متابعته لتلك الأقسام بأن إحدى القضايا المهمة التي تواجهها تلك الأقسام هو كيفية إدارة الفرق والخبرات المتنوعة داخلها بشكل فعال، فضلاً عن المقاومة التي قد يبديها مديرو هذه الأقسام في اتباع النهج التعاوني في القيادة، إذ إنهم اعتادوا على نماذج القيادة التقليدية والتسلسلية، مما خلق حواجز أمام العمل الجماعي الفعال، حيث يشعر الأفراد بالتردد في مشاركة الأفكار أو المساهمة في صنع القرار الجماعي، مما قد يعيق فرص الثقة والتواصل داخل هذه البيئة، وهما مكونان أساسيان للتعاون الفعال وتماسك الفريق، وقد لاحظ الباحث كذلك بأن المشرفين الفنيين في هذه الأقسام يفتقرون إلى الوضوح في أهدافهم وتطلعاتهم المهنة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الدافع والمشاركة في المهام التي يكلفون بها، وكذلك ضعف قدرتهم على التكيف مع الاتجاهات المتطورة في مهنتهم الإشرافية، وهو ما قد يؤثر على الفعالية الإجمالية لشعبهم، وتقوض القدرة التنافسية لمديريتهم، ومن الأمور التي تمت ملاحظتها في هذه الأقسام هو ضعف التواصل والتعاون بين المشرفين الفنيين وبين الجهات المستفيدة من عملهم، والذي أدى إلى ظهور حالة من عدم اليقين لديهم، وهو ما قد يقودهم في النهاية إلى محاولة تغيير المهنة أو التغيب عن أداء مهامها، من هنا حاول الباحث حصر هذه المشكلات في مجموعة تساؤلات تضمنت الآتي:

- هل يمتلك مديرو أقسام النشاط الرياضي والكشفي في مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط خصائص القيادة الجماعية؟ وما هو مستوى تلك الخصائص؟
- هل يمتلك المشرفون الفنيون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في مديريات التربية ضمن محافظات الفرات الأوسط توجهات مهنية بخصوص عملهم؟ وما هو مستوى تلك التوجهات؟
- هل تؤدي القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي دوراً في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين العاملين في تلك الأقسام؟ وما هي طبيعة ذلك الدور؟



أهداف البحث

- التعرف على مستوى الخصائص التي يمتلكها مديرو أقسام النشاط الرياضي والكشفي في مديريات التربية ضمن محافظات الفرات الأوسط فيما يتعلق بالقيادة الجماعية من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- التعرف على مستوى التوجهات المهنية التي يمتلكها المشرفون الفنيون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط من وجهة نظرهم الشخصية.
- التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في مديريات التربية ضمن محافظات الفرات الأوسط في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين في تلك الأقسام.

مجالات البحث

- المجال البشري: المشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط للعام الدراسي (2024-2025).
- المجال الزمني: الفترة الزمنية الممتدة بين (2024/9/5) إلى (2025/1/5).
- المجال المكاني: بنايات أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط.

مصطلحات البحث

- القيادة الجماعية

هي نموذج من القيادة يتم فيه توزيع المسؤوليات، وصنع القرارات بين أعضاء المجموعة بدلاً من تركها مركزة في شخص واحد، ويركز هذا النوع من القيادة على التعاون والمشاركة، حيث يعمل الأفراد معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة.

(Thumvichit et al., 2024, p. 3)

- التوجهات المهنية

هي الاتجاهات وال ميول التي يتبناها الأفراد تجاه مسيرتهم المهنية، وتشمل مجموعة من القيم، والأهداف، والسلوكيات التي تؤثر على كيفية اختيار الأفراد لمهنتهم، وكيفية تطورهم في تلك المهنة.

(Joshi et al., 2023, p. 59)



منهج البحث

يعدّ اختيار منهج البحث المناسب خطوة أساسية تسهم بشكل رئيسي في نجاح أي دراسة، إذ إنه يوفر الإطار التنظيمي اللازم لجمع وتحليل البيانات، وذلك عبر الاعتماد على أساليب موثوقة، الأمر الذي يعزز المنهج مصداقية البحث ويساعد في استخراج نتائج دقيقة يمكن البناء عليها، وملائمته وطبيعة أهداف البحث وتساؤلاته فقد اختار الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية.

مجتمع البحث وعينه الرئيسية

حدد الباحث مجتمع البحث بالمشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط، إذ يبلغ عدد أفراد هذا المجتمع (149) مشرفاً فنياً يمثلون (5) أقسام نشاط رياضي وكشفي، والجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث.

وبالنظر لمحدودية مجتمع البحث المحدد فقد اختار الباحث جميع أفراده بأسلوب الحصر الشامل، وبذلك يصبح عدد أفراد عينة البحث الرئيسية (149) مشرفاً فنياً، وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث الرئيسية إلى ثلاث عينات فرعية، وهذه العينات هي عينة الدراسة الاستطلاعية، وعينة الإعداد، وعينة التطبيق النهائي، والجدول (2) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسية.

الجدول (1)

تفاصيل مجتمع البحث

ت	قسم النشاط الرياضي والكشفي	عدد المشرفين الفنيين	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة الإعداد	عينة التطبيق النهائي
1	بابل	32	9	14	9
2	كربلاء	29	-	18	11
3	النجف	33	-	19	14
4	الديوانية	30	-	18	12
5	الساوة	25	-	15	10
	المجموع	149	9	84	56



الجدول (2)

تفاصيل عينة البحث الرئيسية

النسبة المئوية	عدد المشرفين الفنيين	نوع العينة
%6	9	الدراسة الاستطلاعية
%56.4	84	الإعداد
%37.6	56	التطبيق النهائي
%100	149	المجموع

أدوات البحث

يمثل إعداد أدوات البحث خطوة أساسية في أي دراسة، إذ تسهم هذه الأدوات في جمع البيانات بشكل منظم وفعال، وتتيح أدوات البحث جمع معلومات موثوقة وقابلة للقياس، مما يعزز مصداقية النتائج، وبغرض الحصول على البيانات اللازمة في هذا البحث قام الباحث بإعداد أداتين لقياس متغيراته، إذ تقيس الأداة الأولى مستوى القيادة الجماهيرية لمديري أقسام المشاط الرياضي والكشفي، بينما تقيس الأداة الثانية مستوى التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين في هذه الأقسام، وقد جرت عملية الإعداد على وفق الإجراءات العلمية.

- صياغة فقرات أدوات البحث

تعدّ صياغة فقرات أداة القياس عملية أساسية تسهم في تحقيق دقة وموثوقية بيانات البحث، ويتم ذلك عبر كتابة فقرات واضحة ومحددة، بشكل يسهل على العينة فهم المطلوب منهم، والإجابة عليها بدقة، فالفقرات المصاغة بعناية تساعد في تقليل الغموض أو الالتباس مما يعزز من موضوعية النتائج، لذا قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من المصادر العلمية والأدبيات التي تناولت مفهوم القيادة الجماعية ومنها (Thumvichit et al., 2024) (Carroll et al., 2024) (Hudon et al., 2024) (Fujino, 2024) (Mujiono & Empson et al., 2023) (Eckert & Morgan, 2023) (Wibowo, 2023) (Kummelstedt, 2023) (Silva et al., 2022) (Alsaedi, 2022)، وكذلك الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية التي تناولت مفهوم التوجهات المهنية ومنها (R. Valeeva et al., 2024) (Kremen & Kremen, 2024) (A. Valeeva et al., 2024) (Sethole et al., 2024) (Pukhareva & Rudin, 2023) (Kulikov et al., 2023) (Lukyanchenko, 2023) (Gennissen et al., (Coetzee, 2022) (Joshi et al., 2023)



(2021)، ونتيجة لتحليل هذه المصادر تمكن الباحث من من صياغة (15) فقرة لكل أداة من أدوات البحث.

- صياغة بدائل الإجابة

بهدف الإجابة عن فقرات كل من أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وفقرات أداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين قام الباحث بوضع مجموعة بدائل على وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (3) يبين بدائل الإجابة الموضوعية وأوزانها.

الجدول (3)

بدائل الإجابة عن فقرات أدوات البحث

بدائل الإجابة	أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

- الدراسة الاستطلاعية لأدوات البحث

يعدّ إجراء دراسة استطلاعية لأداة البحث خطوة هامة تعزز صحة وأهمية النتائج النهائية، إذ يمكن للباحث من خلالها اختبار فعالية الأداة، والتعرف على أي غموض أو مشاكل محتملة في صياغة الفقرات، مما يمكّن الباحث من تعديلها قبل تنفيذ التطبيق النهائي للأداة، لذا قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لكل من أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وأداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين على مجموعة مختارة عشوائياً من أفراد عينة البحث الرئيسية، والذين يطلق عليهم عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم (9) مشرفين فنيين.

- التطبيق على عينة الإعداد

بهدف استكمال إجراءات إعداد كل من أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وأداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين قام الباحث بتطبيق الصورة الأولية لهما على عينة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسية وهي عينة الإعداد البالغ عدد أفرادها (84) مشرفاً فنياً في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط وكما هـنو مبين في الجدول (1)، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (14-2024/10/17)، وبعد استرجاع الإجابات قام الباحث بمعالجتها إحصائياً لاستخراج صدق أدواتي البحث وثباتهما.



صدق أدوات البحث

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي لاستخراج الصدق لكل من أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وأداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين، إذ تقوم هذه الطريقة على إيجاد الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أداة القياس مع الدرجة الكلية للأداة التي تنتمي لها، والجدول (4) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لأدوات البحث.

الجدول (4)

الاتساق الداخلي لأدوات البحث

الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.550	0.000	1	0.678	0.000
2	0.556	0.000	2	0.680	0.000
3	0.640	0.000	3	0.695	0.000
4	0.576	0.000	4	0.653	0.000
5	0.496	0.000	5	0.674	0.000
6	0.702	0.000	6	0.728	0.000
7	0.325	0.004	7	0.712	0.000
8	0.591	0.000	8	0.655	0.000
9	0.654	0.000	9	0.700	0.000
10	0.627	0.000	10	0.460	0.000
11	0.515	0.000	11	0.601	0.000
12	0.600	0.000	12	0.710	0.000
13	0.527	0.000	13	0.565	0.000
14	0.578	0.000	14	0.747	0.000
15	0.600	0.000	15	0.528	0.000

يتبين من الجدول (4) أن جميع فقرات أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت تمتلك معاملات ارتباط معنوية مع الدرجة الكلية لأداة القياس، إذ اقتربت هذه الارتباطات بين (0.325-0.654)، وذلك عند مستويات دلالة معنوية اقتربت بين (0.000-0.004)، وهو ما يدل على تمتع أداة القياس بصفة الاتساق الداخلي، وكذلك يظهر الجدول ذاته أن جميع فقرات أداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين كانت ترتبط مع الدرجة الكلية للأداة بـمعاملات ارتباط معنوية



اقتربت بين (0.460-0.747)، وذلك عند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.000) لجميعها، وهذا يدل على تمتع الأداة بصفة الاتساق الداخلي.

ثبات أدوات البحث

للتعرف على درجة الثبات التي تتمتع بها كل من أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وأداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية، والتي تقوم على تجزئة كل أداة من أدواتي القياس إلى نصفين، يضم النصف الأول الفقرات الفردية، بينما يضم الثاني الفقرات الزوجية للأداة، وبعدها يتم إيجاد الارتباط بين درجات النصفين لاستخراج نصف الثبات، وبعدها تمت معالجة النتيجة بمعادلة (جتمان) للحصول على الثبات الكلي، والجدول (5) يبين ثبات أدوات البحث.

الجدول (5)

ثبات أدوات البحث

الثبات	نصف الثبات	أداة القياس
0.784	0.644	القيادة الجماعية
0.914	0.844	التوجهات المهنية

الصورة النهائية لأدوات البحث

بعد أن تم التأكد من امتلاك الصورة الأولية لكل من أدواتي البحث لخصائص الصدق والثبات، استقرت أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي بصورته النهائية على عدد فقرات بلغ (15) فقرة، وكذلك استقرت أداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين على عدد فقرات بلغ (15) فقرة، ويتم الإجابة عن فقرات هاتين الأدوات عبر بدائل إجابة خماسية الأوزان وهي (أتفق بشدة، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) ذات الأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، وبهذا تكون أعلى درجة يحصل عليها كل فرد من أفراد العينة عند الإجابة عن كل أداة من أدواتي البحث (75) درجة، بينما تكون أقل درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد العينة عند الإجابة عن كل أداة من أدواتي البحث هي (15) درجة.

التطبيق النهائي لأدوات البحث

بعد التوصل إلى الصورة النهائية لكل من أداة قياس القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي وأداة قياس التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين، قام الباحث بتطبيقها على عينة مكونة من (56) مشرفاً فنياً يمثلون عينة التطبيق النهائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين



(8-11/12/2024)، وبعد الانتهاء من التطبيق واستخراج النتائج، قام الباحث بمعالجتها إحصائياً عبر مجموعة من الوسائل الإحصائية وهي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط)، وعبر الاعتماد على الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وقد استخرج الباحث مستويات فقرات أدوات البحث باستخدام طول الفئة، والجدول (6) يبين توزيع مستويات فقرات أدوات البحث.

الجدول (6)

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

الجدول (7)

مستويات أداتي البحث

المستوى	طول الفئة
منخفض جداً	28-15
منخفض	40-29
متوسط	52-41
مرتفع	63-52
مرتفع جداً	75-64



عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (8)

مستويات فقرات أداة القيادة الجماعية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
متوسط	0.978	3.09	يحدد مدير القسم أهدافاً واضحة وقابلة للتحقيق بالتعاون مع المشرفين الفنيين لتعزيز التركيز والوحدة داخل القسم	1
متوسط	1.144	3.23	يشجع المشرفين الفنيين على مشاركة الأفكار والملاحظات بحرية ضمن بيئة عمل تقدر جميع الأصوات	2
متوسط	1.275	2.71	يشرك المشرفين الفنيين في عملية صنع القرار ويقدر خبراتهم للوصول إلى حالة الاتفاق الجماعي	3
متوسط	1.281	3.18	يحرص على تشكيل مناخ عمل جماعي يؤكد على أهمية الدعم المتبادل بين جميع أفراد القسم	4
متوسط	1.110	3.07	يفوض المشرفين الفنيين سلطة اتخاذ القرارات ويشجعهم على اتخاذ المبادرة وقيادة مشاريع العمل	5
متوسط	1.111	2.96	يمنح المشرفين الفنيين فرص مشاركة المعرفة والمهارات والخبرات لتعزيز قدرات القسم بشكل عام	6
متوسط	1.164	2.91	يشجع الشمولية في العمل عبر البحث بنشاط عن وجهات نظر متنوعة وضمان شعور جميع المشرفين الفنيين بالتقدير	7
متوسط	1.303	3.11	يدعم المشرفين الفنيين عند تقديم الابتكارات ويعزز ثقافة الترحيب بتحريب أساليب جديدة في العمل	8
متوسط	10.333	3.07	يدير الخلافات والصراعات داخل القسم بطريقة بناءة تعزز الحوار والتكاتف بدلاً من الانقسام	9
متوسط	1.146	2.82	يشارك في الأنشطة التي تهدف لتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين المشرفين الفنيين	10
متوسط	1.058	2.84	يسعى إلى الحصول على رؤى وآراء المشرفين الفنيين عند اتخاذ القرارات الفنية أو التكتيكية	11
متوسط	1.225	2.91	يعزز الشعور بالإنجاز المشترك لتحقيق المساعي المستقبلية للقسم عبر الاعتراف بنجاحات أفراد	12
متوسط	1.266	3.13	يشرك أصحاب المصلحة المعنيين من رياضيين ومنظمات في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التي ينفذها القسم	13



المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
متوسط	1.362	3.00	يتحمل المسؤولية عن نتائج العمل ويشجع المشرفين الفنيين على القيام بنفس الشيء مما يعزز ثقافة المساءلة	14
متوسط	1.222	2.87	يحدد نقاط القوة المميزة لكل مشرف فني ويستغلها لتعزيز أداء القسم وفعاليتها	15
متوسط	6.010	44.91	أداة القيادة الجماعية	

يتبين من الجدول (8) أن جميع فقرات أداة القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي كانت ذات مستوى متوسط، وذلك لامتلاكها اوساط حسابية تقع ضمن الفئة ذات المستوى المتوسط في جدول المستويات (6)، إذ بلغت أوساطها الحسابية (3.09، 3.23، 2.71، 3.18، 3.07، 2.96، 2.91، 3.11، 3.07، 2.82، 2.84، 2.91، 3.13، 3.00، 2.87)، وحصلت الأداة بشكلها الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (44.91)، وهو يقع ضمن الفئة ذات المستوى المتوسط في جدول المستويات (7).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة لأداة القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي إلى الأهداف المبهمة نوعاً ما التي يضعها مديرو أقسام النشاط الرياضي والكشفي فيما يتعلق بأنشطة هذه الأقسام، وتجاهل إشراك المشرفين الفنيين في تحديدها في أغلب الأحيان مما يجعلها صعبة التحقيق، وكذلك إبعاد هؤلاء المشرفين عن إبداء الرأي في القرارات التي يتم صنعها فيما يتعلق بالأنشطة والفعاليات التي تقدمها الأقسام، وتجاهل خبراتهم وتجاربهم الكبيرة في هذا المجال وعدم الاستفادة منها، كما يرى الباحث بأن من الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النتيجة هو الانفراد في اتخاذ القرارات من قبل المديرين، وعدم تفويض المشرفين الفنيين وتشجيعهم على المشاركة في تنفيذ المشاريع التي تقودها تلك الأقسام، فضلاً عن حالة التجاهل التي يبديها القسم فيما يتعلق بالمعارف يمتلكها المشرفون الفنيون وعدم فسح المجال لهم لمشاركتها ضمن الأقسام التي ينتمون لها للاستفادة منها في تحسين أعمالها، يضاف لذلك انتشار الفردية في عمل هذه الأقسام، وعدم اعتماد وجهات نظر المشرفين الفنيين المتنوعة، وعدم التركيز على اكتشاف النقاط المميزة لكل مشرف فني واستغلالها بالشكل الأمثل، مما قد يشعرهم بعدم الاعتراف بأهميتهم في الأقسام، ومن العوامل التي قد أسهمت في النتيجة المتوسطة للقيادة الجماعية هو



عدم الكفاءة التي يبديها المديرون في إدارة الصراعات والتنازعات التي تحدث في هذه الأقسام بشكل يمنع حدوث الانقسامات داخلها، وهو ما قد سؤثر في النهاية فعالية تلك الأقسام.

يذكر (Gram-Hanssen, 2021) بأن القيادة الجماعية تعدّ عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، إذ تسهم في تعزيز التعاون والتفاعل بين الأفراد، وذلك عبر تشجيع المشاركة الفعالة، فالقيادة الجماعية تتيح لكل عضو في الفريق التعبير عن آرائه وأفكاره، مما يعزز من الإبداع والابتكار، وهو ما يساعد على بناء ثقافة منظمة تقوم الثقة والاحترام المتبادل، يشعر فيها الأفراد بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمنظمة، كما أن القيادة الجماعية تعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، حيث يتمكن الفريق من الاستفادة من تنوع المهارات والخبرات، مما يسهم في تحقيق أهدافها. (Gram-Hanssen, 2021, p. 14)

الجدول (9)

مستويات فقرات أداة التوجهات المهنية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يسعى المشرفون الفنيون لتعزيز خبراتهم الفنية عبر المشاركة في برامج التعليم والتدريب المستمرة في المجالات ذات الصلة بعملهم	3.66	1.352	مرتفع
2	يطمحون إلى تولي مناصب قيادية تتضمن تقديم الإرشاد والتوجيه للزملاء من أجل تحقيق أهدافهم المهنية	3.63	1.329	مرتفع
3	يبحثون بشكل مستمر عن تقنيات مبتكرة وأساليب إبداعية لتحسين أداء القسم	3.00	1.348	متوسط
4	يفضلون العمل في بيئات تشجع العمل الجماعي والتعاون عوضاً عن الانفرادية أو التنافسية	3.02	1.421	متوسط
5	يسعون إلى التقدم في الأدوار الإدارية التي تسمح لهم بتولي مهام الإشراف الاستراتيجي وتحقيق التأثير التنظيمي الأوسع	3.29	1.398	متوسط
6	يقدرّون المبادرات التي تسهم في تعزيز التغيير الاجتماعي الإيجابي عبر المبادرات الرياضية والكشفية	3.18	1.527	متوسط
7	يتميزون بالانفتاح على استكشاف الأدوار المختلفة داخل القطاعين الرياضي والكشفي بما في ذلك المناصب الإدارية والفنية	3.16	1.332	متوسط



المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
مرتفع	1.455	3.75	يعطون الأولوية لتولي المناصب الوظيفية التي تسمح لهم بتحقيق توازن صحي بين المسؤوليات المهنية والحياة الشخصية	8
متوسط	1.250	3.00	يلتزمون بالتطوير المهني المستمر والتكيف مع الاتجاهات والتقنيات الجديدة في المجالات الرياضية والكشفية	9
متوسط	1.242	2.95	يفضلون تولي الأدوار التي تسمح لهم بدرجة مقبولة من الحكم الذاتي والاستقلال في اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع	10
متوسط	1.207	2.87	يمتلكون الدافع لقضاء الوقت في تعزيز مهارات الآخرين وينظرون إلى الإرشاد كجانب مهم من حياتهم المهنية	11
متوسط	1.265	3.00	يتميزون بالشغف لتنمية الطلاب من خلال الرياضة عبر التركيز على التعليم الأكاديمي والنمو الرياضي الشخصي	12
مرتفع	1.247	3.41	يضعون الاعتبارات الأخلاقية في اعتبارهم أثناء اتخاذ الخيارات المهنية وبما يتوافق مع القيم الشخصية والنزاهة	13
متوسط	1.299	2.95	يستمتعون بالعمل الجماعي في مختلف التخصصات الرياضية والكشفية لتحقيق الأهداف المشتركة	14
منخفض	1.110	2.57	يبحثون عن مسارات وظيفية محددة وفرص للتقدم المهني داخل القسم	15
متوسط	8.768	46.30	أداة القياس	

يتبين من ملاحظة الجدول (9) أن مستويات فقرات أداة التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين اقتربت بين (مرتفع، ومتوسط)، إذ حصلت الفقرات (1، 2، 8، 13) على مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.66، 3.63، 3.75، 3.41)، والتي تقع ضمن الفئة ذات المستوى المرتفع في جدول المستويات (6)، فيما حصلت الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 12، 14) على مستويات متوسطة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.00، 3.02، 3.29، 3.18، 3.16، 3.00، 2.95، 2.87، 3.00، 2.95)، والتي تقع ضمن الفئة ذات المستوى المتوسط في جدول المستويات (6)، في حين حصلت الفقرة (15) على مستوى منخفض لامتلاكها وسط حسابي يبلغ (2.57)، وهو يقع ضمن الفئة ذات المستوى المنخفض في جدول المستويات (6)، وحصلت الأداة بشكلها الكلي على مستوى متوسط لامتلاكها وسط حسابي بلغ (46.30)، والذي يقع في الفئة المتوسطة من جدول المستويات (7).



ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة لأداة التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين إلى حالة الجمود المهني التي يظهرها المشرفون الفنيين فيما يتعلق بالبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر في أساليب العمل داخل أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وعدم سعيهم لتشكيل بيانات عمل تعاونية داخل الأقسام، وتشجيعهم على الفردية والتنافس في إنجاز الأعمال، فضلاً عن تجاهلهم لعامل مهم من عوامل النجاح وهو التزام تطوير مهاراتهم المهنية، وعدم مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال اختصاصاتهم الرياضية والكشفية، يضاف لذلك رضاهم عن الأدوار الثانوية في الأقسام، وعدم مطالبتهم بالمهام الخاصة بهم والتي يمكن أن تظهر إمكاناتهم الفردية، والتي تمنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ومن العوامل الأخرى التي أظهرت هذه النتيجة هي افتقارهم الدافع لتحسين انفسهم والآخرين، إذ إنهم يرون بأن تعزيز الذات والزملاء ليست ذات أهمية كبيرة في مجال مهنتهم، فضلاً عن عدم إظهارهم للشغف والسعادة عند العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة، كل ذلك أدى إلى محدودية المسارات الوظيفية التي يحصل عليها المشرفون الفنيون وبالتالي محدودية توجهاتهم المهنية نحو مهنتهم الإشرافية داخل أقسام النشاط الرياضي والكشفي.

يشير (Pukhareva & Rudin, 2023) إلى أن التوجهات المهنية تعدّ من العناصر الأساسية التي تؤثر في مسار الفرد المهني، وتحدد نجاحه في مجاله، إذ إنها تساعد في توجيه القرارات المتعلقة بالوظيفة، حيث تسهم في تحديد المسارات التي يسعى الفرد لتحقيقها، سواء كانت تتعلق بالاستقرار الوظيفي، أو التقدم في السلم الوظيفي، أو تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وأن فهم الأفراد لتوجهاتهم المهنية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. (Pukhareva & Rudin, 2023, p. 51)

الجدول (10)

نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	درجة الارتباط (r)	نسبة المساهمة (r ²)	مستوى الدلالة
القيادة الجماعية	0.594	0.353	0.000

يتبين من الجدول (10) أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كلّ من القيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي وبين التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين في تلك الأقسام، إذ بلغت



درجة الارتباط (0.594) عند مستوى دلالة بلغت (0.000)، وكذلك يتبين من الجدول ذاته وجود نسبة مساهمة للقيادة الجماعية في التوجهات المهنية تبلغ (0.353)، وهذا يعني أن ما يقارب من (35%) من التغيرات الحاصلة في توجهات المشرفين الفنيين المهنية تعود إلى القيادة الجماعية التي ينتهجها مديرو أقسام النشاط الرياضي والكشفي والباقي تعود لمتغيرات أخرى.

يعزو الباحث الدور الإيجابي للقيادة الجماعية لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين إلى أن الخصائص التي تتميز بها القيادة الجماعية كالتعاون، واتخاذ القرارات المشتركة، والدعم المتبادل ستخلق بلا شك بيئة تمكن المشرفين الفنيين من مواءمة تطلعاتهم المهنية الشخصية مع الأهداف الشاملة للأقسام، إذ إن إظهار المديرين لسمات القيادة الجماعية المتمثلة في المشاركة النشطة مع المشرفين الفنيين في إنجاز الأعمال، وتشجيعهم للتواصل المفتوح، وتبادل الأفكار بين الإدارة والمشرفين الفنيين قد يعزز حالات الثقة والتماسك داخل الأقسام، كما وأن تشجيع إدارة الأقسام لقافة التعلم المستمر بين المشرفين الفنيين، وإشراكهم في برامج التدريب والتطوير المهني لصل مواهبهم وقدراتهم، فضلاً عن دور النهج الذي تنتهجه القيادة الجماعية في تشجيع المشرفين الفنيين على تحمل مسؤوليات العمل، وتبني مبادئ العمل المشترك، مما يسهم في خلق جو عمل داعم يسعى من خلاله المشرفون الفنيون بنشاط لتحديد أهدافهم المهنية، والسعي مع الآخرين لتحقيقها، من هنا فإن الارتباط الإيجابي بين القيادة الجماعية وبين التوجهات المهنية سيسهم في إكساب المشرفين الفنيين تصورات واضحة حول توجهاتهم المهنية وفرص التقدّم فيها، مما يجعلهم أكثر مشاركة ودافعية، كما وأن الطبيعة التعاونية لقيادة الجماعية تسمح بتحديد المواهب الإشرافية ورعايتها، مما يضمن الاستفادة من نقاط القوة التي يتمتع بها كل مشرف، وبالتالي ضمان تحقيق المنفعة المتبادلة، وإنشاء رؤية مشتركة متوافقة بين الأهداف الفردية للمشرفين الفنيين وبين أهداف الأقسام، والوصول إلى أداء أكثر فاعلية وشمولية من قبل المشرفين الفنيين.

الاستنتاجات

- إن مديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط يمتلكون خصائص القيادة الجماعية بمستوى متوسط من وجهة نظر المشرفين الفنيين في تلك الأقسام.
- إن المشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي ضمن مديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط يمتلكون مستوى متوسط من سمات التوجهات المهنية من وجهة نظرهم الشخصية.



- إن امتلاك المديرين لخصائص القيادة الجماعية يمكن أن يؤدي دوراً إيجابياً في تنمية التوجهات المهنية لدى المشرفين الفنيين.

التوصيات

- يوصي الباحث الجهات المسؤولة في وزارة التربية والمديرية العامة للرياضة ومديريات التربية في محافظات العراق بالاستفادة من أدوات البحث التي تم إعدادها في البحث لقياس مستوى القيادة الجماعية لدى مختلف المديرين في الأقسام والشعب والمديريات التي تنتمي لها، فضلاً عن قياس مستوى التوجهات المهنية لدى الموظفين العاملين فيها.

- يوصي الباحث الجهات المسؤولة في المديرية العامة للرياضة في وزارة التربية، وكذلك الجهات المسؤولة في مديريات التربية بأهمية إنشاء برامج تدريب قيادية منظمة لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي تركز على التعاون والتواصل الفعال وتمكين الفريق، كما يوصي مديري تلك الأقسام بضرورة تعزيز بيئة تنظيمية تشجع على اتخاذ القرارات المشتركة، وتقدير وجهات النظر المتنوعة، وإنشاء آليات التغذية الراجعة من شأنها أن تعزز العلاقات الشخصية والثقة، وزرع ثقافة القيادة الجماعية.

- يوصي الباحث إدارات أقسام النشاط الرياضي والكشفي بتوفير فرص التنمية المهنية المستهدفة للمشرفين الفنيين العاملين فيها، والتي تشمل التدريب والتوجيه، وذلك عبر توفير ورش العمل، والبرامج التدريبية، تسهيل الوصول للموارد التنظيمية التي تتوافق مع أهدافهم المهنية، ومساعدتهم على تحسين مهاراتهم، وتوضيح تطلعاتهم المهنية، وتعزيز الالتزام الأقوى بأدوارهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

قائمة المصادر

Alsaedi, F. (2022). The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 11(01), 1-12. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.111001>

Carroll, Á., McKenzie, J., & Collins, C. (2024). Medical consultants' experience of collective leadership in complexity: a qualitative interview study. *Journal of Health Organization and Management*, 38(9), 297-312. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2023-0104>

Coetzee, M. (2022). Career agility for purposive career exploration: Role of adult learners'



career orientations and digital-era world of work awareness. *African Journal of Career Development*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/ajcd.v4i1.54>

Eckert, J., & Morgan, G. (2023). Collective leadership: A catalyst for school improvement. *Education Policy Analysis Archives*, Volume 31(Number 80), 1–28. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7603>

Empson, L., Langley, A., & Sergi, V. (2023). When Everyone and No One is a Leader: Constructing individual leadership identities while sustaining an organizational narrative of collective leadership. *Organization Studies*, 44(2), 201–227. <https://doi.org/10.1177/01708406221135225>

Fujino, D. C. (2024). Rhizomatic Organizing, Collective Leadership, and Community-Centered Pedagogy in the Early Asian American Movement. *Journal of American Studies*, FirstView(Published online), 1–34. <https://doi.org/10.1017/S0021875824000252>

Gennissen, L., Stegers-Jager, K., Van Exel, J., Fluit, L., De Graaf, J., & De Hoog, M. (2021). Career orientations of medical students: A Qmethodology study. *PLoS ONE*, 16(5 May), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249092>

Gram-Hanssen, I. (2021). Individual and collective leadership for deliberate transformations: Insights from Indigenous leadership. *Leadership*, 17(5), 519–541. <https://doi.org/10.1177/1742715021996486>

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126(April), 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>

Hudon, C., Lambert, M., Aubrey-Bassler, K., Chouinard, M. C., Doucet, S., Ramsden, V. R., Zed, J., Luke, A., Bisson, M., Howse, D., Schwarz, C., Rubenstein, D., & Taylor, J. (2024). Fostering collective leadership to improve integrated primary care: lessons learned from the PriCARE program. *Archives of Public Health*, 82(1), 1–4. <https://doi.org/10.1186/s13690-024-01258-9>



Joshi, S. P., Ghimire, B., Subedi, S., & Karki, P. (2023). Examining Career–Orientation Determinants of Managerial Roles in Nepal. *Management Dynamics*, 26(1), 57–68. <https://doi.org/10.3126/md.v26i1.59151>

Kremen, S. A., & Kremen, F. M. (2024). Career Orientations of Students — Future Teachers at the Final Stage of University Training. *Bulletin of Practical Psychology of Education*, 21(2), 17–24. <https://doi.org/10.17759/bppe.2024210202>

Kulikov, L., Totskiy, D., Potapova, Y., Malenova, A., & Malenov, A. (2023). Career orientations and migration attitudes of schoolchildren with different levels of giftedness. *E3S Web of Conferences*, 381(1–9), 01083. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338101083>

Kummelstedt, C. (2023). The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self–Managing Organization. *Systemic Practice and Action Research*, 36(3), 355–375. <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09615-x>

Lukyanchenko, N. V. (2023). Career Orientations and Self–centered Personality Characteristics of Future Humanities Specialists. *Psychological Science and Education*, 28(1), 40–51. <https://doi.org/10.17759/pse.2023280102>

Mujiono, P., & Wibowo, D. A. (2023). The Influence of Collective Leadership on Pastoral Ministry Effectiveness and Congregation Growth. *Journal Didaskalia*, 6(2), 101–111. <https://doi.org/10.33856/didaskalia.v6i2.333>

Pukhareva, T. S., & Rudin, A. V. (2023). Career Orientation of Law Enforcement Officers. *Psychology and Law*, 13(2), 49–57. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2023130204>

Sethole, C. P., Ngobeni, E. T., & Sepeng, P. (2024). The Career Orientation Impact in the Livelihood of Rural High School Learners: A Case of Selected High Schools Waterberg District, South Africa. *International E–Journal of Educational Studies*, 8(17), 193–203. <https://doi.org/10.31458/ijejes.1462642>

Silva, J. A. M., Mininel, V. A., Fernandes Agreli, H., Peduzzi, M., Harrison, R., & Xyrichis, A. (2022). Collective leadership to improve professional practice, healthcare outcomes and



staff well-being. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2022(10), 1–46. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD013850.pub2>

Thumvichit, A., Tangkiengsirisin, S., & Vathanalaoha, K. (2024). Making sense of collective leadership in English teacher associations: insights from Thailand TESOL's committees. *English in Education*, 00(00), 1–17. <https://doi.org/10.1080/04250494.2024.2358752>

Valeeva, R. A., Parfilova, G. G., Kremen, F. M., & Kremen, S. A. (2024). Career Orientations of Pre-Service Teachers: Exploring the Influence of Different Types of Universities. *Psychology in Russia: State of the Art*, 17(2), 114–137. <https://doi.org/10.11621/pir.2024.0208>

Valeeva, R., Parfilova, G., Kremen, F., Kremen, S., Pak, L., Ivanishcheva, N., Kochemasova, L., Eremina, A., Demakova, I., Adamyan, E., Adamyan, L., Mikhailenko, O., Bagova, R., Skudareva, G., & Ustseva, M. (2024). Dynamics of Career Orientations of Student Teachers: Interuniversity Study Results. *Education and Self Development*, 19(3), 114–133. <https://doi.org/10.26907/esd.19.3.09>