



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الخامس عشر - الجزء الثاني

صفر 1445 هـ - سبتمبر 2023 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

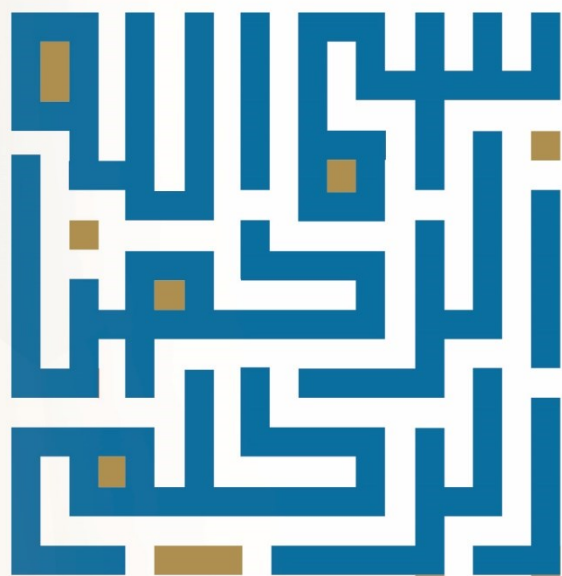




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار بالإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر. ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د. : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ.د. : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد بن سعد الشال



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات : *

الصفحة	عنوان البحث	م
11	واقع استخدام معلمات اللغة العربية لملف الإنجاز الرقمي في تقويم التحصيل اللغوي لطالبات المرحلة الثانوية د. رانيه بنت فواز اللهيبي	1
45	برنامج تدريسي وفق نموذج التعليم المدعم بالتقنية (SAMR) وفاعليته في تنمية الكفاءة الاستراتيجية لدى طالبات الصف الأول الثانوي د. نوال بنت سلطان الخضر	2
81	العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها د. محمد بن أحمد آل مسلط	3
119	دراسة تقويمية لبرنامج دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التوجيه والإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة الملك خالد في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAA) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب د. عائض بن عبد الله آل معيض	4
165	العوامل المؤثرة على نية تبني طلبة المرحلة الثانوية لتقنية الأجهزة اللوحية (iPad) في التعليم: دراسة في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا د. حامد بن علي مبارك الشهراني	5
195	المرونة النفسية وعلاقتها بفاعلية الذات الأكاديمية لدى معلمي التربية الخاصة في برامج الاستثمار الأمثل بجامعة شقراء د. محمد بن فهد بن فارع الدلحي	6
231	مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض د. أحمد بن خثيم بن محمد العتيبي	7
277	الشعور بالوحدة النفسية وعلاقته بالإفشاء عن الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية من الجنسين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية د. هيفاء بنت شبنان الدوسري	8
319	The effectiveness of applying Augmented Reality technology on learning English vocabulary, and motivating elementary students toward learning from Their Perspectives Dr. Suda Nasser Hamad Shaman	9
339	الأنماط الاجتماعية في مدينة الرياض (1395 - 1351 هـ / 1932 - 1975 م) دراسة تاريخية حضارية د. بندر بن سفر الروقي	10

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة
التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها**

**The relationship between the practice of
inspiring leadership and the organizational
ambidexterity of educational schools'
principals in Abha city**

إعداد

د. محمد بن أحمد آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بجامعة الملك خالد

Dr. Mohammed bin Ahmed Al Musallat
Associate Professor of Educational Administration
At King Khalid University

DOI:10.36046/2162-000-015-013

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها من خلال التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها، ومستوى تحقق البراعة التنظيمية لديهم، واعتمدت على المنهج الوصفي (الارتباطي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة بلغ عددها (٣٢٢) معلماً، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لأبعاد القيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٢٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠٦)، وجاء المتوسط العام لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٨٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٥٩)، وأظهرت النتائج عن وجود علاقة موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتنمية معارف ومهارات مديري مدارس التعليم في مجالي القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وتوسيع نطاق مشاركة المستفيدين من خدمات المدرسة في صياغة الرسالة والأهداف، وتقييم الأداء، وتنظيم برامج تدريبية لتنمية الجدارات الوظيفية للمعلمين، وتفعيل دور العمل الجماعي، وتعزيز العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع إجراء البحوث العلمية المتعلقة بقضايا العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية، مديري المدارس، مدينة أبها.

Abstract

The study aimed to determine the nature of the relationship between inspirational leadership and organizational prowess of school principals in Abha, by identifying the degree of inspiring leadership practice among principals, and the level of achievement of organizational ambidexterity among them. The study relied on the descriptive (correlation) approach, and the questionnaire as a tool for data collection, as it was applied to the study sample, which numbered (322) teachers in Abha city. The results showed that the general average of the degree of practicing the dimensions of inspiring leadership by school principals in Abha city was medium, with a general arithmetic mean of (3.29), and a standard deviation of (0.806). The general average of the level of achievement of organizational ambidexterity among school principals in Abha city came to a medium degree, with a general arithmetic mean of (2.82), and a standard deviation of (0.859). The results showed that the nature of the relationship between inspirational leadership and organizational ambidexterity among secondary school principals in Abha city is positive, strong and statistically significant. In the light of the results of the study, the researcher recommended developing the knowledge and skills of education school principals in the areas of inspiring leadership and organizational ambidexterity, expanding the scope of participation of the beneficiaries of the school's services in formulating the message and goals, evaluating performance, organizing training programs to develop the functional competencies of teachers, activating the role of teamwork, and strengthening the relationship with teachers, parents and local community institutions, and encourage conducting scientific research related to schoolwork issues

Keywords: inspiring leadership, organizational ambidexterity, education school principals, Abha city.

المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الكبيرة والمتنوعة؛ نتيجة للتغيرات والتحولات البيئية المتسارعة، وما فرضته من معطيات حديثة على الأنظمة التعليمية؛ لذا باتت الحاجة ملحة إلى الأخذ بالأساليب الإدارية والقيادية، التي تمكن تلك المؤسسات من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة؛ للوفاء بمتطلبات واحتياجات الواقع، وفي الوقت نفسه تبحث عن فرص مستقبلية لتحقيق التكيف مع متغيرات المستقبل.

وفي هذا السياق حظيت البراعة التنظيمية بمكانة بارزة في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ فهي منهجية إدارية تتعامل بكفاءة مع الأنشطة والعمليات الاستغلالية، والأنشطة والعمليات الاستكشافية بشكل متوازن ومتزامن، حيث من خلالها يتم توظيف الامكانيات والفرص المتاحة، والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة (أبو زيد، ٢٠١٩). ويشير كل من جاكوبس وماريتز (Jacobs & Marits, 2020). إلى أن المؤسسات البارعة تمتلك قدرة استغلال الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة. وترى الشاعرة (Alshaer, 2020) أن البراعة التنظيمية تعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالمتطلبات المتزامنة والمتناقضة، من خلال إدارة تعمل على التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، بحيث تستغل المؤسسة مواردها، وتكتشف فرصا جديدة بطريقة متوازنة، وأكدت حميد (٢٠٢١) على أن البراعة التنظيمية تعني القدرة على الإدارة المتوازنة للمتطلبات الاستغلالية، والاستكشافية بكفاءة وفاعلية.

وتتصف المؤسسات البارعة بقدرتها على التعامل مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أمامها في الوقت الحاضر لتحقيق المواءمة؛ وفي الوقت نفسه، تبحث عن فرص وإمكانيات جديدة، من خلال التنبؤ بالمستقبل، وما يحمله في طياته من متغيرات وتطورات بيئية؛ ويرتبط نجاح المؤسسات المعاصرة في تحقيق البراعة التنظيمية بالممارسات القيادية لإدارتها؛ وهذا ما أكدته نتائج دراسة الغرابوي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن هناك ارتباط معنوي بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية، كما أكدت نتائج دراسة المصري (٢٠١٩) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة التبادلية، ومستوى تحقيق البراعة التنظيمية، في حين أشارت نتائج دراسة الغامدي

(Alghamdi,2018) إلى أن الأساليب القيادية تحفز الموظفين على الانخراط في السلوكيات الاستغلالية والاستكشافية.

وتأتي القيادة الملهمة كأحد اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة، التي تنطوي على إمكانات إبداعية وابتكارية وتكاملية؛ فهي تركز على إيصال رؤية مقنعة للعاملين، وتعزيز الثقة لديهم وتشيطهم، وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل، وتعزيز الأهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين القائد والعاملين (Joshi et al, 2009). وأكد خليف ومحمد (٢٠١٤) على أنها أداة للتغيير، وأسلوب فاعل لاحتواء المفاجآت الاستراتيجية، فهي تمنح القدرة على الاستعداد للمستقبل والتهيؤ له.

ويستدعي التحول نحو القيادة الملهمة، تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، والاعتراف بإنجازات العاملين وقدراتهم ومعارفهم، والانفتاح على أفكارهم وآرائهم، وإيجاد بيئة آمنة للحوار الصريح معهم، وتقديم الدعم لهم بالحلول والطرق الممكنة؛ لتجاوز الصعوبات التي تواجههم، وتفويض السلطات اللازمة لهم، وتشجيعهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم، والتواصل معهم لإحداث التغيير المطلوب، وإتاحة فرص التدريب والنمو أمامهم (Brasseur et al, 2013).

ويرى سرحان (٢٠١٨) أن أهمية القيادة الملهمة تبرز من خلال تقديم رؤية ملهمة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة، ودعم الإبداع والابتكار، والقيام بالمخاطرة المحسوبة، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقتهم بالقائد بأنفسهم، وتحفيزهم والاعتراف بإنجازاتهم، والحفاظة على قيم المؤسسة. وأكد عبده (٢٠٢٠) على أنها تبدأ بالتفاعل بين القائد والمرؤوسين، والثقافة المحيطة بهم من خلال تقديم رؤية مقنعة تشجع على العمل المشترك، وتعزيز ثقة القائد بنفسه التي تمكنه من توجيه صنع القرارات، وإيجاد بيئة عمل مبنية على الثقة المتبادلة والنزاهة والشفافية، والتوافق بين مواهب المرؤوسين مع المهام المنوطة بهم، وتقديم التحفيز والثناء لهم بعد إنجاز المهام المطلوبة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن أبعاد القيادة الملهمة المتمثلة في الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والتمكين الوظيفي للعاملين، متغيرات جوهرية، تساعد على تحسين وتطوير الوضع الحالي للمؤسسات، وتمكنها من مواكبة المستقبلية. وتأتي هذه الدراسة استجابة

للتحديات التي تواجهها المدارس كمؤسسات تعليمية، مما يحتم عليها البحث عن أنماط قيادية حديثة، تحقق من خلالها البراعة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

إن نجاح المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية المخطط لها، يرتبط بوجود قيادة مدرسية قادرة على إدارة الوضع الراهن بكفاءة وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وفي الوقت نفسه تبحث عن الفرص الجديدة من خلال التغيرات البيئية المحيطة بها، وباستقراء بعض الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية، تبين أنها تعاني من جوانب قصور نتيجة الأسلوب القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، حيث أكدت دراسة القحطاني (٢٠١٨) على أن هناك جوانب قصور لدى مديري المدارس حيال الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي، كما أكدت دراسة عسيري (٢٠١٨) على ضعف قدرات مديري المدارس الثانوية في استشراف التوجهات المستقبلية للمدرسة، وإيجاد بيئة مناسبة للتشارك المعرفي. وأشارت دراسة الخريزي (٢٠١٨) إلى ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتصلة بأعمالهم، وتزويدهم بالخبرات اللازمة لممارسة أدوارهم الوظيفية الجديدة، ونشر ثقافة التشارك المعرفي بين منسوبي المدرسة. فيما أشارت دراسة المطيري (٢٠١٩) إلى أن هناك قصوراً في تهيئة البيئة المدرسية المشجعة على الابتكار، وإجراء البحوث الإجرائية، في حين أشارت دراسة العودة (٢٠٢٠) إلى أن هناك قصوراً في تلبية متطلبات المتعلمين المتجددة، واستثمار الفرص الجديدة.

وبناءً على ذلك تتضح أن عملية تحول مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية إلى مدارس قادرة على تلبية متطلبات الطلاب والمعلمين والمجتمع المتجددة، والبحث عن الفرص المستقبلية واستثمارها للتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة، يستدعي قيادة مدرسية ذات رؤية مستقبلية، وقادرة على إدارة التغيير، وتؤمن بأهمية الإفادة من نتائج المخاطرة؛ لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أهما.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما طبيعة ومستوى العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها.
٢. التعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها.
٣. الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من خلال:

- حداثة وأهمية موضوع الدراسة حيث تناولت الربط بين متغيري القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية في ظل ندرة الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

- اتساق أهدافها مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي أكدت إحدى مبادراته على تنفيذ برامج لتطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، وزيادة مسؤولياتهم ومساءلتهم.

- ما يمكن أن تقدمه للباحثين من منطلقات للبحث عن القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من خلال متغيرات ديموغرافية أخرى.

وتستمد أهميتها التطبيقية من خلال:

- إسهامها في نشر ثقافة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس والمشرفين التربويين.

- تزويدها مديري المدارس بالممارسات الفعالة لدورهم القيادي الملهم، وتحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم.

- تزويدها إدارات التعليم بالمهارات والمعارف التي قد تساعد في بناء برامج تدريبية، تستهدف مديري المدارس في مجالي القيادة المهمة والبراعة التنظيمية.

- إمدادها مكاتب التعليم في مدينة أبها بتقييم لواقع ممارسات القيادة المهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

المصطلحات الإجرائية:

القيادة المهمة: يُقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس، وتُظهر قدراتهم الإدارية والقيادية للعاملين والمجتمع المحلي، وتمكنهم من وضع رؤية مستقبلية مقنعة للمستفيدين من خدمات المدارس التي يديرونها، وتدعم مشاركة العاملين في القرارات المدرسية، وتنمية معارفهم وخبراتهم التعليمية والإدارية، ويمكن قياسها من خلال أداة تم إعدادها لهذا الغرض.

البراعة التنظيمية: يُقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس لاستثمار الموارد البشرية والمادية الداخلية والخارجية المتاحة لهم لتحقيق التحسين والتطوير، والبحث عن الأفكار والمبادرات الإبداعية، لتوفير أساليب وطرق وخدمات جديدة، تمكن المدارس من مواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية، والتي يتم قياسها من خلال أداة تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصر على دراسة العلاقة بين القيادة المهمة والبراعة التنظيمية من خلال التعرف إلى ممارسات أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، التمكين الوظيفي)، ومستوى البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

الحد المكاني: طبقت الدراسة على مكاتب التعليم بمدينة أبها (الشمال، الوسط، الشرق).

الحد البشري: اقتصر على المعلمين الذين على رأس العمل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية خلال العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

الإطار النظري

أولاً: القيادة الملهمة:

ظهرت القيادة الملهمة كنمط قيادي حديث؛ نتيجة التطور الذي صاحب أنماط القيادات الثلاث الكاريزمية والتحويلية والأصيلية، حيث إن المتأمل لنمط القيادة الملهمة يتبين له بأنها ارتبطت مع القيادة الكاريزمية فيما يتعلق بثقة القائد بنفسه، وما يمتلكه من ذكاء وسرعة بديهة، وارتبطت مع القيادة التحويلية فيما يتعلق بالإلهام والتحفيز وإذكاء روح التحدي لدى التابعين، في حين ارتبطت مع القيادة الأصيلية في منظومة القيم الأخلاقية، وهذا التنوع انعكس على تميز نمط القيادة الملهمة؛ حيث برزت أهميتها كأحد الأنماط القيادية الحديثة، القادرة على مواكبة المستجدات التي أفرزتها المتغيرات والتطورات البيئية؛ فهي تمنح المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار، وتسهل مواهب وقدرات التابعين، كما أنها تنطلق من رؤية مستقبلية يقبلها التابعون، ويسعون لتحقيقها، بالإضافة إلى الارتقاء بتوقعاتهم، لتحقيق إنجازات تفوق ما كان مخططاً له. (سرحان، ٢٠١٨)

وتُعرف القيادة الملهمة بأنها إعداد وإدارة التغيير وانعكاس أهداف التابعين، وتفكيرهم وشغفهم برؤية ورسالة المنظمة؛ لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعونه من خلال القيادة بالتأثير المثالي، والحماس والإلهام والتواصل برؤية مقنعة (Brasseur et al., 2013). وعرفها السكارنة (٢٠١٤) بأنها قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين؛ لتحقيق أداء يتجاوز ما كان متوقعاً منهم، والإيحاء لهم؛ بحيث يستخدمون أقصى طاقاتهم، ويلتزمون بمصلحة المؤسسة متجاوزين مصالحهم الخاصة. في حين عرفها عبده (٢٠٢٠) بأنها: "الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد من وعي واستشراف للمستقبل، وإيجاد الحلول الناجحة بالإضافة إلى استخدام طاقاته الانفعالية في حفز الآخرين وتطوير العمل، واتخاذ القرارات المتوازنة مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية" (ص ٦٣). ويمكن تعريفها بأنها: نمط قيادي يعتمد على رؤية مستقبلية طموحة، يطلقها القائد ويتبناها العاملون، ويعملون على تحقيقها بأقصى طاقاتهم، متجاوزين أهدافهم الخاصة وتوقعاتهم.

ويتصف القادة الملهمون بأنهم يمتلكون ممارسات تؤدي إلى بث روح التحدي لدى المرؤوسين من خلال وضعهم أمام توقعات عالية، وإشعارهم بثقتهم في قدراتهم على تحقيق تلك التوقعات

(Avolio & Gibbons, 1988) في حين صنف كراير (Cryer, 2012) صفات القائد الملهم إلى أربعة مجالات، حددها في صناعة المستقبل، والنمو، والحماس، وتقدير التابعين، ووضوح القيم، وقدرته على خوض المخاطر؛ أما السكارنة (٢٠١٤) فيرى أن القادة الملهمون يتصفون بقدرتهم على وضع رؤية مستقبلية طموحة، ويمتلكون القدرة على إيصالها للعاملين بكل شفافية ووضوح، ويؤمنون بالتغيير، ويعملون من أجله باستمرار، ويدركون التغيرات البيئية، وما يحيط بها من أحداث، بينما يرى هاوس (٢٠١٨) بأنهم يتصفون بالقدرة على التأثير والإقناع، ولديهم ثقة عالية بالنفس، ويمتلكون منظومة من القيم الأخلاقية الذاتية.

وترتكز القيادة الملهمة على مجموعة من الأبعاد إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حولها، حيث حددها موريس (Morris, 2005) في تحقيق مصالح الآخرين، والثقة والاعتمادية، والقدرة على التمكين، والإنصات الجيد، والانتماء، والتوجه نحو رؤية مشتركة. وحددها جريج وبارون (Greeberg & Baron, 2008) في الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير. في حين حددها لوفجروف (Lovegrove, 2010) في الثقة بالنفس والقدرة على التكيف، والذكاء العاطفي، والفضول، والبرغماتية. بينما حددها لاشمانا (Lakshmana, 2015) في تقديم رؤية واضحة للعاملين، وتحديد أهدافهم وتوقع إنجازاتهم وتمكينهم، وتطوير العلاقات معهم، وتوفير بيئة داعمة للإبداع والتفكير. كما حددها بوحجي (٢٠١٥) في الثقة العالية بالنفس، والتمكين، والتحدي، والتصور للأثر في الحياة، والتعامل مع الفشل. وأضافت أبو غالي (٢٠١٩) الجاهزية، والحساسية تجاه المتغيرات، بينما أضافت الشبول (٢٠٢١) الحساسية تجاه القيود، وأضاف رزق (٢٠٢٢) التفكير المبني على المخاطر.

وبناءً على ذلك، فإنه يمكن تحديد أبعاد القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية والتربوية في أربعة أبعاد كانت نقاط مشتركة بين معظم الباحثين والدراسات التي تناولت القيادة الملهمة، وهي كالتالي:

الثقة بالنفس: وتظهر على القائد من خلال مجموعة من الممارسات، تتمثل في قدرته على ضبط انفعالاته في المواقف الصعبة، وعند حدوث المشكلات، وتجاوزها بحكمة وعقلانية، وتحمله مسؤولية الأخطاء الإدارية والفنية، التي قد تحدث في العمل، ودعمه للمرؤوسين في مواقف العمل المختلفة، وإدراكه لأهمية المخاطرة في عملية التطوير والتحسين، مهما كانت نتائجها، بالإضافة إلى

تقبله وجهات نظر الآخرين، التي تختلف مع وجهة نظره بكل احترام وتقدير وموضوعية، مما يزيد من ثقة العاملين بقدراته وامكاناته الإدارية والفنية، والاقتناع بأفكاره ووجهات نظره.

الرؤية المستقبلية: وتشير إلى تصور القائد لمستقبل المؤسسة، الذي يوجه أنشطتها وعملياتها، ويساعد على تنسيق جهود العاملين بها وتحفيزهم على الإنجاز، مما يمكنها من تجاوز المخاطر والتحديات، وتحديد الفرص المستقبلية، وتقييم الخيارات الاستراتيجية، واختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

إدارة التغيير: وتعني العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى مواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية المحلية والدولية، وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي؛ وذلك من خلال تحديد مجالات وأهداف التغيير وإقناع المرؤوسين بالاندماج في أنشطة وعمليات التغيير، وتبني الاقتراحات والأفكار الإبداعية، ونشر ثقافة داعمة لإحداث التغيير المطلوب.

التمكين الوظيفي: ويشير إلى منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، ومشاركتهم في صنع القرارات على مستوى المؤسسة، ومنحهم فرص التعلم المستمر والتدريب، وتبادل المعرفة والخبرات، والثقة في قدراتهم وإمكاناتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

ثانياً: البراعة التنظيمية:

تقتضي طبيعة المنافسة التي تشهدها المؤسسات التعليمية المعاصرة قدرة القيادة على تحقيق المواءمة والتكيف؛ وهذا يستدعي تطبيق مدخل البراعة التنظيمية، التي تعتمد على إدارة المتناقضات في بيئات تنظيمية معقدة، من خلال إيجاد التوازن النسبي بين أنشطة وعمليات استثمار الفرص الحالية، وأنشطة وعمليات البحث عن فرص مستقبلية جديدة (Li.2013). ويرى جيبسون وبيركنشو (Gipson & Birkinshaw.2004) أن البراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تحقيق البيئة الديناميكية، ومطابقة العمليات الإدارية، بما يتناسب مع متطلبات العمل بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التكيف المناسب مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية.

كما تُعرف بأنها القدرة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة داخل المنظمة وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية (Raisch & Birkinshaw.2004) وعرفها عويس

(٢٠١٥) بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة" (ص ٢٤٧). وتتكون البراعة التنظيمية من بعدين، حددهما بينر وتوشمان (Benner & Tushman.2003) في براعة الاستغلال، وتهتم بعمليات الابتكار التدريجي للمحافظة على المستفيدين الحاليين، وبراعة الاستكشاف، وتهتم بعمليات الابتكار الجذري لاستقطاب مستفيدين جدد. ويؤكد جيبسون وبيركينشو (Gipson & Birkinshaw.2004) على أن براعة الاستغلال، تعني الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بغرض التحسين، وتلبية احتياجات المستفيدين الحاليين، بينما تعني براعة الاستكشاف البحث عن فرص جديدة لإحداث التغيير الذي يمكن أن يحقق نتائج في المستقبل. وفي ذات السياق يرى إيبير وآخرون (Iyer & et al.2020) أن براعة الاستغلال تركز على تلبية احتياجات العمل الحالية من خلال زيادة جودة الخدمات والإنتاج، والتطوير والتحسين المستمر، بينما تركز براعة الاستكشاف على البحث عن فرص جديدة تسمح بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية المتغيرة.

وتأسيساً على ما سبق فإن البراعة التنظيمية تحقق المواءمة من خلال استثمار الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير وتحسين الوضع الراهن؛ لتلبية الحاجات والمتطلبات المتجددة، كما تحقق التكيف من خلال البحث عن أفكار ومبادرات مبتكرة وموارد جديدة؛ لتلبية الحاجات والمتطلبات المستقبلية.

الدراسات السابقة

استعرضت الدراسة بعض الدراسات التي تناولت متغيري القيادة المهمة والبراعة التنظيمية وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة المهمة:

أجرت أبو غالي دراسة (٢٠١٩) هدفت إلى معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لأبعاد القيادة المهمة، وتوافر الاستغراق الوظيفي للمعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة

كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة جاءت مرتفعة، وأن أكثر أبعادها شيوعاً الثقة بالنفس، وتمكين العاملين، والجاهزية، والاعتمادية والثقة بالآخرين، والرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه المتغيرات، وجاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

وأجرى **يولنداساري وآخرون** (Yulindasari, et al. 2020) دراسة في إندونيسيا للكشف عن الدور القيادي الإلهامي الذي يمارسه مدير المدرسة واستراتيجياته؛ من أجل إحداث التغيير الفعال في المدرسة، واستخدمت منهجية دراسة الحالة من خلال أدوات الملاحظة وتحليل الوثائق والمقابلات في مدرسة مالانج المركزية، وأظهرت النتائج أن قيادة مدير المدرسة الملهمة تؤدي دوراً مهماً جداً في إحداث التغيير، وأن عملية إحداث التغيير بفعالية وبالشكل الأمثل، يتطلب الإبداع المرتكز على التخطيط، وتحسين المكونات الموجودة في المدرسة لكي تدعم التغيير.

بينما أجرت **الشبول** دراسة (٢٠٢١) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من المعلمين والمعلمات، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم بلواء الرمثا للقيادة الملهمة، جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، وأن ممارسة أبعاد القيادة الملهمة، المتمثلة في الثقة بالنفس، والاعتراف بالقائد الملهم كأداة للتغيير، والرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود جاءت جميعها على التوالي، بدرجة مرتفعة.

وقام **هاشم وإبراهيم** (Hashim & Ibrahim. 2021) بدراسة في جزر المالديف للكشف عن الأدوار الإلهامية لمديري المدارس. ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات مع عدد من المديرين والمعلمين والطلاب، وتوصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم القيادية من خلال الاستشارة، والتحفيز الإلهامي والفكري، ونمذجة الدور والجهد المهني والأخلاقي، والقيام بالتوجيه والإرشاد، وأن للمدير الدور الملهم في التحفيز الإلهامي من خلال بناء ثقته بنفسه وتحمل المسؤولية.

وأجرت **الخطابية والعبد الرحمن** (٢٠٢٢) دراسة هدفت للكشف عن علاقة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري محافظة إربد ومستوى شغف المعلمين لمهنتهم. واستخدمت المنهج الوصفي

الارتباطي، من خلال الاستبانة التي طبقت على عينة من المعلمين والمعلمات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة المهمة جاءت بدرجة متوسطة، وأن ممارسة أبعاد الثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، والرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه المتغيرات البيئية، جاءت على التوالي بدرجة متوسطة.

كما أجرى رزق (٢٠٢٢) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري مدارس لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من المعلمين والمعلمات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن ممارسة الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والاعتراف بالمدير كأداة للتغيير، والتفكير المبني على المخاطر، جاءت على التوالي بدرجة مرتفعة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

هدفت دراسة شوبا (Shoba. 2017) في جنوب إفريقيا للكشف عن مفهوم البراعة التنظيمية في المدارس الخاصة منخفضة الرسوم من وجهة نظر مديري المدارس. واستخدمت المنهج النوعي من خلال المقابلة مع (١٢) مديراً، وقد أظهرت النتائج أن السياق الذي تعمل من خلاله المدارس يؤدي إلى انجذابها نحو الاستغلال في معظم الأحيان، واستبعاد الاستكشاف، وأن عدم قدرة المدارس على استكشاف الفرص يؤدي إلى انخفاض قدرتها على تحقيق النجاح على المدى الطويل.

وهدفت دراسة الغرابوي (٢٠١٩) إلى معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية في المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من المعلمين، وقد توصلت إلى أن هناك ارتباط معنوي بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية، وأن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، والرغبة في التأثير وأخيراً ثقافة الإبداع.

وقام **بيتشس وكريم** (Pietsch & Cramer. 2020) بدراسة في ألمانيا للتعرف على ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس وطبيعة ارتباط بعدي البراعة التنظيمية ببعضهما، وبالمنافسة بين المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس، وقد توصلت إلى أن المديرين يركزون في كثير من الأحيان على الأنشطة الاستغلالية أكثر من التركيز على الأنشطة الاستكشافية، وأن ممارسة الأنشطة الاستغلالية تتم على حساب الأنشطة الاستكشافية، وأن ارتباط الاستغلال بالمنافسة سلبياً، في حين أن ارتباط الاستكشاف إيجابياً.

في حين قام **المصري** (٢٠٢٠) بدراسة للتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية جاء كبيراً بشكل عام، وفي بعدي براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف.

وأجرت **الجنازرة** (٢٠٢٠) دراسة للتعرف على العلاقة بين درجة توافر البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من المشرفين التربويين ومساعد مديري المدارس، وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وفي بعدي الاستثمار الأمثل واستكشاف فرص جديدة.

كما أجرت **العودة** (٢٠٢٠) دراسة للتعرف على مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من معلمات المدارس الثانوية، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس جاء كبيراً بشكل عام، وفي بعدي براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال.

وهدفت دراسة **الجرائدة** (٢٠٢١) الكشف عن العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي،

والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من مديري ومديرات المدارس، وتوصلت إلى أن درجة توافر بعدي البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية جاءت عالية بشكل عام، وفي بعدي براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة استكشاف الفرص.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة، بأنها أجريت في بيئات جغرافية متنوعة، وهذا مؤشر على أهمية كل من القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية في الاستجابة للتغيرات المستقبلية التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتشابه هذه الدراسة مع دراسات أبو غالي (٢٠١٩)، والشبول (٢٠٢١)، والخطايبية والعبد الرحمن (٢٠٢٢)، ورزق (٢٠٢٢) من حيث تناولها ممارسة أبعاد القيادة الملهمة المتمثلة في الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والتمكين، والتغيير ومن حيث المنهجية والأداة، وتختلف في كون الدراسات السابقة تناولت القيادة الملهمة من خلال أبعاد الجاهزية، والاعتمادية والثقة بالآخرين، والحساسية تجاه القيود، والتمكين المبني على النتائج؛ وهذا نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة الملهمة، كما تتشابه مع دراسة Yulindasari (et al. 2020)، ودراسة (Hashim & Ibrahim. 2021) في تناولها نمط القيادة الملهمة لدى مديري المدارس، وتختلف عنها في المنهجية والأداة. في حين تتشابه مع دراسات (Shoba. 2017)، و (Pietsch & Cramer, 2020)، والعودة (٢٠٢٠)، والمصري (٢٠٢٠)، والجنازرة (٢٠٢٠)، والجرايدة (٢٠٢١) في تناولها البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، وتختلف عن دراسة (Shoba. 2017) من حيث المنهجية والأداة، في حين تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تناولت دراسة العلاقة بين القيادة الملهمة كمتغير مستقل مع البراعة التنظيمية كمتغير تابع، وعلى -حد علم الباحث- فإنها من الدراسات النادرة التي ربطت بين متغيري القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، بينما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وإثراء الأدب النظري، وبناء أداة الدراسة، ومناقشة النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة طبيعة العلاقة بينهم والتعبير عنها بصورة كمية، ويرمز لمدى الارتباط بين المتغيرات بدرجة الارتباط، ويعبر عنها بمعامل الارتباط (الغندور، ٢٠١٥).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بمدينة أبها، والبالغ عددهم (٣٢١٩)، حسب الإحصائية الرسمية الصادرة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير خلال الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٤٤هـ (خطاب رقم ٢٣٥٤٦، ٢٨/٣/١٤٤٤هـ).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث وُزعت الاستبانة على (٣٤٦) معلماً، وبعد حصر الاستجابات التي وصلت، بلغ عدد أفراد الدراسة (٣٢٢) معلماً بنسبة ١٠٪ من المجتمع؛ وهي نسبة مناسبة لإجراء التحليل، والخروج بنتائج يمكن تعميمها (Morgan, 1970 & Krejcie).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة تستجيب لمتغيراتها؛ وذلك بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة من محورين؛ الأول ممارسة القيادة الملهمة، ويشتمل على (٣٧) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: الرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والتمكين الوظيفي، والثقة بالنفس؛ والمحور الثاني مستوى البراعة التنظيمية، ويشتمل على (١٨) عبارة موزعة على بعدين، هما: الاستغلال، والاستكشاف، وتمت الاستجابة على عبارات الاستبانة وفق تدرج لكرت الخماسي؛ مرتفعة جداً (٥) درجات، مرتفعة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجتان، ومنخفضة جداً (١) درجة.

صدق الأداة الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، بلغ عددهم (٦) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وجامعة مؤتة بالأردن، وجامعة القصيم، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول عبارات أبعاد كل محور من حيث مدى الارتباط بالبعد، الذي تدرج تحته، ووضوح العبارة، وسلامة ودقة الصياغة، والتعديل والحذف والإضافة، وقد أُجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون.

صدق الأداة البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي للأداة، طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلماً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: معاملات بيرسون لارتباط عبارات محور القيادة الملهمة بالبعد وبالدرجة الكلية:

جدول (١) معاملات الارتباط بين العبارات والمجال والدرجة الكلية التي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
١	**٠,٨٩	**٠,٨٣	١٤	**٠,٨٧	**٠,٩٠	٢٧	**٠,٨٦	**٠,٨٧
٢	**٠,٩١	**٠,٩١	١٥	**٠,٩١	**٠,٨٤	٢٨	**٠,٨٠	**٠,٨٠
٣	**٠,٧٣	**٠,٧٥	١٦	**٠,٨٩	**٠,٨٤	٢٩	**٠,٨٨	**٠,٨٧
٤	**٠,٨٥	**٠,٨١	١٧	**٠,٩٣	**٠,٩٢	٣٠	**٠,٨٣	**٠,٨٧
٥	**٠,٧٦	**٠,٦٨	١٨	**٠,٩٢	**٠,٩٠	٣١	**٠,٩٠	**٠,٨٧
٩	**٠,٩٢	**٠,٨٨	١٩	**٠,٩٤	**٠,٩٣	٣٢	**٠,٨٩	**٠,٨٠
٧	**٠,٩٤	**٠,٩٤	٢٠	**٠,٨٩	**٠,٨٤	٣٣	**٠,٨٩	**٠,٨٦
٨	**٠,٩١	**٠,٨٩	٢١	**٠,٨٩	**٠,٨٧	٣٤	**٠,٩٠	**٠,٨١
٩	**٠,٨٦	**٠,٨٧	٢٢	**٠,٨٦	**٠,٨٥	٣٥	**٠,٨٧	**٠,٨١

رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
١٠	**٠,٩١	**٠,٨٨	٢٣	**٠,٨١	**٠,٧٦	٣٦	**٠,٨٥	**٠,٨٠
١١	**٠,٨٦	**٠,٨٥	٢٤	**٠,٧٤	**٠,٦٨	٣٦	**٠,٩٦	**٠,٨٧
١٢	**٠,٨٩	**٠,٨٦	٢٥	**٠,٨١	**٠,٧٧			
١٣	**٠,٨٨	**٠,٨٤	٢٦	**٠,٩٠	**٠,٨٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (١) أن جميع القيم الارتباطية بين جميع العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لمحور القيادة الملهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وأن معاملات ارتباط العبارات مع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٧٣-٠,٩٦)، بينما تراوحت مع المحور بشكل عام ما بين (٠,٦٨-٠,٩٤)، وتشير قيم المعاملات إلى أنها تتمتع بدرجة صدق بنائي مناسبة، ويمكن الاعتماد عليها للتطبيق الميداني.

ثانياً: معاملات بيرسون لارتباط عبارات محور البراعة التنظيمية بالبعد وبالدرجة الكلية:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
١	**٠,٨٠	**٠,٨١	٧	**٠,٩٢	**٠,٩٢	١٣	**٠,٨٦	**٠,٨٥
٢	**٠,٩١	**٠,٩١	٨	**٠,٩٦	**٠,٧٢	١٤	**٠,٨١	**٠,٨٠
٣	**٠,٨٣	**٠,٨١	٩	**٠,٨٨	**٠,٨٦	١٥	**٠,٧٦	**٠,٧٨
٤	**٠,٩١	**٠,٩٠	١٠	**٠,٨٨	**٠,٨٦	١٦	**٠,٨٨	**٠,٩٠
٥	**٠,٩٣	**٠,٩٣	١١	**٠,٨٩	**٠,٨٧	١٧	**٠,٨٩	**٠,٨٨
٦	**٠,٩٤	**٠,٩٣	١٢	**٠,٩٤	**٠,٩٥	١٨	**٠,٨٩	**٠,٨٩

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٢) أن جميع القيم الارتباطية بين جميع العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لمحور البراعة التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وأن معاملات ارتباط العبارات مع الأبعاد تراوحت ما بين (٠,٧٦-٠,٩٤)، بينما تراوحت مع المحور بشكل عام ما بين (٠,٧٢-٠,٩٥)، وتشير قيم المعاملات إلى أنها تتمتع بدرجة صدق بنائي مناسبة، ويمكن الاعتماد عليها للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد محوري القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية وللمحورين بشكل عام، كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول (٣) معاملات الثبات لأبعاد محور القيادة الملهمة ومحور البراعة التنظيمية والمحور بشكل عام

معاملات الثبات	أبعاد البراعة التنظيمية	معاملات الثبات	أبعاد القيادة الملهمة
٠,٨١	الاستغلال	٠,٨٢	الرؤية المستقبلية
٠,٧٩	الاستكشاف	٠,٧٩	إدارة التغيير
٠,٨٠	المحور بشكل عام	٠,٧٧	التمكين الوظيفي
		٠,٨٠	الثقة بالنفس
		٠,٨٠	المحور بشكل عام

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الثبات لأبعاد محور القيادة الملهمة تراوحت ما بين (٠,٧٧-٠,٨٢)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمحور بشكل عام (٠,٨٠)، بينما تراوحت معاملات الثبات لبُعدي البراعة التنظيمية ما بين (٠,٧٩-٠,٨١)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمحور بشكل عام (٠,٨٠)، وتُعد هذه القيم مناسبة لإجراء الدراسة الميدانية.

معيار الحكم على الاستجابات:

للحكم على دلالة المتوسطات، قام الباحث بتحويل التدرج الخماسي للمقياس إلى تدرج ثلاثي، لتصنيف المتوسطات للتعبير عن نتائج الدراسة حسب المعادلة: $1-0 = 3/4 = 1,33$ ، وبناءً على ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على النحو التالي: من ١

إلى أقل ٢,٣٣ درجة الممارسة منخفضة ومستوى التحقق منخفض، من ٢,٣٣ إلى أقل ٣,٦٦ درجة الممارسة متوسطة، ومستوى التحقق متوسط من ٣,٦٦ فأكثر درجة الممارسة مرتفعة ومستوى التحقق مرتفع.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation). ومعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson).

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس التعليم بمدينة أبها من وجهة المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الملهمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم	الرتبة
متوسطة	٠,٨٢٩	٣,٥٢	التمكين الوظيفي	٤	١
متوسطة	٠,٨٤١	٣,٤٨	الثقة بالنفس	١	٢
متوسطة	٠,٨٤٣	٣,١٧	إدارة التغيير	٣	٣
متوسطة	٠,٨٦٣	٢,٩٩	الرؤية المستقبلية	٢	٤
متوسطة	٠,٨٠٦	٣,٢٩	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها تراوحت تنازلياً ما بين (٣,٥٢ - ٢,٩٩)، حيث حصلت جميع الأبعاد على درجة ممارسة متوسطة، وجاء بعد التمكين الوظيفي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٢٩)، ويليه بعد الثقة بالنفس بمتوسط حسابي بلغ

(٣,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٨٤١) وجاء بعد إدارة التغيير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٤٣) بينما جاء بعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٦٣)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أجا بلغ (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٠٦) مما يعني أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس بمدينة أجا للقيادة الملهمة جاءت بدرجة متوسطة؛ وهذا النتيجة تشير إلى أن ممارسات القيادة الملهمة بحاجة إلى تحسين وتطوير، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك قصور في معايير ترشيح واختيار مديري المدارس، بالإضافة إلى عدم كفاية برامج الإعداد والتأهيل لمديري المدارس، فضلاً إلى أن صلاحيات مديري المدارس الممنوحة لهم غير كافية، وكذلك لا تزال مركزية التنظيم تحد من ممارسات الأساليب القيادية والإدارية الحديثة التي تتطلب التوجه نحو اللامركزية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التي أشارت إلى، ودراسة الخطابية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديري المدارس في محافظة إربد يمارسون القيادة الملهمة بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة الشبول (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مديري المدارس في لواء الرمثا بالأردن يمارسون القيادة الملهمة بدرجة مرتفعة، ودراسة رزق (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديري المدارس بلواء الجامعة بالأردن يمارسون القيادة الملهمة بدرجة مرتفعة، ودراسة (Hashim & Ibrahim. 2021) التي أشارت إلى أن مديري المدارس في جزر المالديف يمارسون أدوارهم عن طريق الاستشارة الإلهامية والتحفيز الإلهامي والفكري.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات كل مجال على النحو التالي:

أولاً: الثقة بالنفس:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقة بالنفس

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	تظهر أقوله وأفعاله ثقته على تحقيق أهداف المدرسة.	٣,٦١	٠,٨١٧	متوسطة
٢	١	يتحكم في انفعالاته أثناء المواقف الجديدة وعند حدوث المشكلات.	٣,٥٨	٠,٨٨١	متوسطة
٣	٤	يتعامل مع ضغوط العمل بروح التفاؤل والإيجابية.	٣,٥١	٠,٩٤٩	متوسطة
٤	٥	يبادر إلى حل المشكلات الشائكة التي تواجهه أثناء العمل.	٣,٤٨	٠,٩٧٢	متوسطة
٥	٢	يستمع إلى الأفكار والحلول المقترحة من المعلمين.	٣,٤٥	٠,٩٧٤	متوسطة
٦	٨	يمتلك القدرة على الاعتراف بالأخطاء التي وقع فيها خلال عمله.	٣,٤٤	٠,٨٧٢	متوسطة
٧	٧	يطور قدراته وامكانياته المهنية والفنية بشكل مستمر.	٣,٤١	٠,٩٦٠	متوسطة
٨	٦	يتبنى وجهات نظر المعلمين المخالفة لرأيه حول بعض القضايا المدرسية.	٣,٣٦	٠,٩١٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٤٨	٠,٨٤١	متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعء الثقة بالنفس تراوحت تنازلياً ما بين (٣,٦١-٣,٣٦)، حيث حصلت جميع العبارات على درجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (٣) ونصها: "تظهر أقوله وأفعاله ثقته على تحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١٧) بينما جاءت العبارة رقم (٦) ونصها: "يتبنى وجهات نظر المعلمين المخالفة لرأيه حول بعض القضايا المدرسية" في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، وبأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٩١٨)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعء الثقة بالنفس بلغ (٣,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٨٤١) مما يعني أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعء الثقة بالنفس، جاء بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى

ضعف الإعداد النفسي والمهني لدى المديرين، واعتقادهم أن الاعتراف بالأخطاء أو تقبل وجهات نظر المعلمين، تُقلل من مكانتهم الإدارية والقيادية، فضلاً عن خوفهم من تحمل المسؤولية المترتبة على وقوع الأخطاء، وخوفهم من التعامل مع المواقف الجديدة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطائية والعبء الرحمن (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون الثقة بالنفس بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الثقة بالنفس بدرجة مرتفعة، ودراسة الشبول (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس لبعد الثقة بالنفس جاءت بدرجة مرتفعة. ودراسة رزق (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديري المدارس بلواء الجامعة يمارسون الثقة بالنفس بدرجة مرتفعة.

ثانياً: الرؤية المستقبلية:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الرؤية المستقبلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	الرتبة
متوسطة	٠,٩٤٠	٣,١٩	يضع سياسات واضحة ومحددة لتحقيق أهداف المدرسة.	١٥	١
متوسطة	٠,٩٨٩	٣,١١	يتبنى رؤية واضحة تخدم مستقبل المدرسة.	٩	٢
متوسطة	٠,٩٥٨	٣,٠٨	يعمل على تحقيق أهداف المدرسة المستقبلية في ظل الإمكانيات المتاحة.	١٧	٣
متوسطة	٠,٨٩٦	٣,٠٧	يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	١٠	٤
متوسطة	٠,٩٨٧	٣,٠٣	يوائم ما بين إمكانيات المدرسة والتطورات المحيطة بها.	١٣	٥
متوسطة	٠,٩٤٨	٣,٠٢	يضع استراتيجيات لتنفيذ خطة المدرسة تتناسب مع المتغيرات المحيطة.	١٤	٦
متوسطة	٠,٩٧٢	٣,٠١	يحدد الفرص المتاحة والتحديات في بيئة الخارجية للمدرسة.	١١	٧
متوسطة	٠,٩٦٣	٢,٩٩	يعلن للمعلمين بشفافية عن توجهات العمل المستقبلية.	١٩	٨
متوسطة	٠,٨٨٣	٢,٨٦	يستحدث خدمات تعليمية وتربوية في ضوء رؤية المدرسة المستقبلية.	١٨	٩

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٠	١٢	يشرك المستفيدين (المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور) في صياغة أهداف ورسالة المدرسة.	٢,٧٩	٠,٩٢٧	متوسطة
١١	١٦	يوضح رؤية المدرسة المستقبلية لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.	٢,٧٨	٠,٨٣٩	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٢,٩٩	٠,٨٦٣	متوسطة

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرؤية المستقبلية تراوحت تنازلياً ما بين (٣,١٩-٢,٧٨)، حيث حصلت جميع العبارات على درجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (١٥) ونصها: "يضع سياسات واضحة ومحددة لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٤٠)، بينما جاءت العبارة رقم (١٦) ونصها: "يوضح رؤية المدرسة المستقبلية لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، بدرجة ممارسة متوسطة، وبأقل متوسط حسابي بلغ (٢,٧٨)؛ وانحراف معياري (٠,٨٣٩). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعد الرؤية المستقبلية بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٦٣)، مما يعني أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعد الرؤية المستقبلية جاءت بدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك جوانب قصور في مهارات وخبرات مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وغياب أهميته في منظومة العمل المدرسي، والاكتفاء بممارسة أعمال روتينية تتكرر كل عام دراسي، بالإضافة إلى عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، التي تمكنهم من الوفاء بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطابية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن ممارسة الرؤية المستقبلية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، واختلفت مع دراسة أبو غالي (٢٠١٩) التي أشارت إلى درجة ممارسة الرؤية المستقبلية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الشبول (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس للرؤية المستقبلية جاءت مرتفعة.

ثالثاً: إدارة التغيير :

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده إدارة التغيير

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٧	يقنع جميع المعلمين بالاندماج في أنشطة وعمليات التغيير.	٣,٣٤	٠,٩٠٦	متوسطة
٢	٢٣	يتبنى تنفيذ الاقتراحات والأفكار الإبداعية للمعلمين.	٣,٣٢	٠,٩٤٨	متوسطة
٣	٢١	يناقش مع المعلمين التغيير المطلوب ومبرراته.	٣,٢٢	٠,٩٢٦	متوسطة
٤	٢٠	يخطط بفعالية لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.	٣,١٧	٠,٩٨٠	متوسطة
٥	٢٢	يوحد جهود المعلمين لإحداث التغيير.	٣,١٦	٠,٩٨٩	متوسطة
٦	٢٣	ينشر ثقافة تنظيمية داعمة لتقبل التغيير.	٣,١١	٠,٩٠٩	متوسطة
٧	٢٦	ينظر إلى التغيير على أنه جوهر عملية التطوير المدرسي.	٣,٠٨	٠,٩٠٤	متوسطة
٨	٢٥	يوزع الأدوار والمهام على المعلمين خلال مراحل إحداث التغيير.	٢,٩٨	٠,٩٥٦	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,١٧	٠,٨٤٣	متوسطة

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد إدارة التغيير تراوحت تنازلياً ما بين (٢,٩٨-٣,٣٤)، وحصلت جميع العبارات على درجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (٢٧) ونصها: "يقنع جميع المعلمين بالاندماج في أنشطة وعمليات التغيير" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٦). بينما جاءت العبارة رقم (٢٥) ونصها: "يوزع الأدوار والمهام على المعلمين خلال مراحل إحداث التغيير" في المرتبة الأخيرة، بدرجة ممارسة متوسطة، وبأقل متوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٥٦). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعده إدارة التغيير، بلغ (٣,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٤٣) مما يعني أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعده إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معظم مديري المدارس يميلون إلى المحافظة على نظام المدرسة واستقرارها من خلال ممارسة أعمال روتينية مألوفة لديهم، والتخوف من التغيير تجنباً للمخاطرة وتحمل مسؤولية نتائجها السلبية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطائية والبعده الرحمن (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون الحساسية تجاه المتغيرات البيئية بدرجة متوسطة. واختلفت مع نتيجة

دراسة (Yulindasari et al, 2020) التي أشارت إلى أن الدور الإلهامي يزيد من القدرة على إحداث التغيير في المدرسة، ودراسة أبو غالي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون الحساسية تجاه التغيرات بدرجة مرتفعة.

رابعاً: التمكين الوظيفي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التمكين الوظيفي

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٩	يمنح المعلمين المرونة الكافية لممارسة مهامهم (الوظيفية، الإدارية).	٣,٦٣	٠,٨٩٣	متوسطة
٢	٣٢	يقدم أنواع الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الطارئة والصعبة.	٣,٦١	٠,٩٢٩	متوسطة
٣	٢٤	يسند إلى بعض المعلمين مهام حل المشكلات المدرسية.	٣,٦٠	٠,٨٥٢	متوسطة
٤	٣٣	يمنح فرص كافية للمعلمين لإبداء الرأي حول العمل المدرسي.	٣,٥٧	٠,٩٣٩	متوسطة
٥	٢٨	يفوض الكثير من المهام للمعلمين حسب قدراتهم واستعداداتهم.	٣,٥٥	٠,٩٤٦	متوسطة
٦	٣٠	يتيح للمعلمين فرص المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية.	٣,٥٤	٠,٩٤١	متوسطة
٧	٣٦	ينظم برامج زيارات صفية بين المعلمين لتبادل الخبرات والمعارف المتعلقة بأعمالهم.	٣,٥٢	٠,٨٥٢	متوسطة
٨	٣٥	يتبادل مع المعلمين المعلومات التي تتعلق بالجوانب المهنية والإدارية.	٣,٥٠	٠,٨١٢	متوسطة
٩	٣٧	يعزز لدى المعلمين فلسفة العمل بروح الفريق.	٣,٣٩	٠,٩٤١	متوسطة
١٠	٣١	ينظم برامج تدريبية نوعية داخل المدرسة لتنمية الجدارات الوظيفية لدى المعلمين.	٣,٣٤	٠,٨٧٢	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٥٢	٠,٨٢٩	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التمكين الوظيفي تراوحت تنازلياً ما بين (٣,٦٣-٣,٢٨)، حيث حصلت جميع العبارات على درجة ممارسة متوسطة. وجاءت العبارة رقم (٢٩) ونصها: "يمنح المعلمين المرونة الكافية لممارسة مهامهم (الوظيفية، الإدارية)" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٣)، بينما جاءت العبارة رقم (٣١) ونصها: "ينظم برامج تدريبية

نوعية داخل المدرسة لتنمية الجدارات الوظيفية لدى المعلمين " في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، وبأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٧٢). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعث التمكين الوظيفي بلغ (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٢٩) مما يعني أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لبعث التمكين الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تخوف مديري المدارس من المسؤولية المترتبة على عملية التفويض؛ إذ يقتصر التفويض على الأعمال الروتينية، بالإضافة إلى ضعف الثقة في قدرات وإمكانات المعلمين للقيام ببعض المهام الإدارية والفنية، فضلاً عن انشغال مديري المدارس بالمهام الإدارية الروتينية عن مهامهم الفنية التي تقتضي الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، والقصور في تقديم أنواع الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الطارئة والصعبة، ومن ثم قلة فرص المشاركة للمعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطابية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون تمكين المعلمين بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة أبو غالي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون تمكين العاملين بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمين، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البراعة التنظيمية

المرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	براعة الاستكشاف	٢,٨٣	٠,٨٧٨	متوسط
٢	١	براعة الاستغلال	٢,٨٠	٠,٨٦٥	متوسط
		البراعة التنظيمية	٢,٨٢	٠,٨٥٩	متوسط

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها تراوحت تنازلياً ما بين (٢,٨٣ - ٢,٨٠)، حيث جاء بعد براعة الاستكشاف في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٨). في حين جاء بعد براعة الاستغلال في المرتبة الثانية بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٦٥). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها بلغ (٢,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٨٥٩) مما يعني أن المعلمين يرون أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها جاء متوسطاً، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف إعداد وتأهيل مديري المدارس في مجالات ضمان الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة، ومهارات إدارة التغيير، والبحث العلمي، بالإضافة إلى محدودية تنوع مصادر تمويل المدارس، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجنازة (٢٠٢٠)، ودراسة عسييري (٢٠٢١) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات البراعة التنظيمية في مدارس التعليم جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، جاء بدرجة كبيرة، ودراسة الجرايدة (٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية، كانت بدرجة عالية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات كل مجال على النحو التالي:

أولاً: براعة الاستغلال:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها براعة الاستغلال

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١	٦	يفعل دور التقنية واستخداماتها في الوظائف التعليمية والإدارية.	٣,٠١	٠,٨١٧	متوسط
٢	١	يوظف الفرص الجديدة في تطوير العمل المدرسي وفق الإمكانيات المتاحة.	٢,٩٦	٠,٩٠٦	متوسط
٣	٢	يستفيد من معارف ومهارات وخبرات العاملين السابقة.	٢,٩٣	٠,٩٩٢	متوسط

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
٤	٥	يلبي حاجات الطلاب والعاملين المتجددة باستمرار وفق الإمكانيات المتاحة.	٢,٩٠	٠,٩٥١	متوسط
٥	٣	يشرك المعلمين في تطوير الخدمات التعليمية والخدمات المساندة.	٢,٨٧	٠,٩٦٦	متوسط
٦	٧	ينظم لقاءات دورية وورش عمل داخل المدرسة لتبادل الأفكار والمعرفة بين المعلمين.	٢,٧٣	٠,٩٥٧	متوسط
٧	٨	يعمل على توفير فعاليات وأنشطة تلبي حاجات المجتمع المحلي.	٢,٦٢	٠,٩٢٠	متوسط
٨	٩	يشرك الطلاب وأولياء الأمور في تقييم الخدمات التي تقدمها المدرسة.	٢,٦٠	٠,٩٨١	متوسط
٩	٤	يستفيد من آراء وخبرات أولياء الأمور لتطوير العمل المدرسي.	٢,٥٨	٠,٩٦٠	متوسط
		المتوسط الحسابي العام	٢,٨٠	٠,٨٨٧	متوسط

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مستوى براعة الاستغلال لدى مديري المدارس بمدينة أجا تراوحت تنازلياً بين (٣,٠١ - ٢,٥٨) وحصلت جميع العبارات على مستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم (٦) ونصها: "يفعل دور التقنية واستخداماتها في الوظائف التعليمية والإدارية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٠١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨١٧). بينما جاءت العبارة رقم (٤) ونصها: "يستفيد من آراء وخبرات أولياء الأمور لتطوير العمل المدرسي" في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي، بلغ (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٩٦٠). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى براعة الاستغلال بلغ (٢,٨٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٧)، مما يعني أن المعلمين يرون أن مستوى براعة الاستغلال لدى مديري المدارس بمدينة أجا كان متوسطاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف إلمام مديري المدارس بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الجودة مثل: ضعف دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، واستطلاع رأي المستفيدين (الطلاب، المعلمين، المجتمع المحلي)، حول ما تقدمه المدرسة لهم من خدمات، وقلة وجود سياسات واضحة لتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (Pietsch & Cramer, 2020) التي أكدت على أن مديري المدارس يركزون على الأنشطة الاستغلالية، والجزارة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة توافر الاستثمار الأمثل لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (Shoba, 2017) التي أشارت إلى أن مديري المدارس ينجذبون نحو الاستغلال في معظم الأحيان، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى براعة الاستغلال لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاء كبيراً، ودراسة العودة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم جاء كبيراً. ودراسة الجرايدة (٢٠٢١) التي أشارت إلى درجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص في مدارس محافظة الداخلة بسلطنة عمان، جاءت بدرجة عالية.

ثانياً: براعة الاستكشاف:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها براعة الاستكشاف

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١	١٢	يشجع المبدعين على طرح أفكارهم ومبادراتهم.	٣,٠٩	٠,٩٩٢	متوسط
٢	١١	يتعامل مع التغيرات المحيطة بالمدرسة بمرونة.	٣,٠٦	٠,٨٨٣	متوسط
٣	١٠	يتيح فرص التعليم المستمر أمام المعلمين.	٢,٩٨	٠,٩٩١	متوسط
٤	١٤	يستجيب لتغيرات البيئة الخارجية بسرعة.	٢,٩١	٠,٩٤٨	متوسط
٥	١٦	يسعى إلى توفير خدمات إبداعية وجديدة داخل المدرسة.	٢,٨٦	٠,٩٦٣	متوسط
٦	١٣	يتبع أساليب علمية جديدة لحل المشكلات الإدارية والتربوية.	٢,٨٥	٠,٩٦٩	متوسط
٧	١٥	يستحدث أنشطة وفعاليات إثرائية لدعم عملية التعلم والتعلم.	٢,٨٣	٠,٩٩٧	متوسط
٨	١٧	يففذ جلسات عصف ذهني لتحديد الفرص المتاحة أمام المدرسة مستقبلاً.	٢,٥٧	٠,٩٩٥	متوسط
٩	١٨	يُشكل فرقاً بحثية لإجراء البحوث العلمية المتعلقة بقضايا العمل المدرسي.	٢,٣٢	٠,٩٩٧	منخفض
المتوسط الحسابي العام			٢,٨٣	٠,٨٧٨	متوسط

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لعبارة مستوى براعة الاستكشاف لدى مديري المدارس بمدينة أبها تراوحت تنازلياً ما بين (٣,٠٩ - ٢,٣٢) وحصلت ثمان عبارات على

مستوى متوسط، وعبارة واحدة على مستوى منخفض. وجاءت العبارة رقم (١٢) ونصها: "يشجع المبدعين على طرح أفكارهم ومبادراتهم" في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٠٩) وانحراف معياري (٠,٩٩٢). بينما جاءت العبارة رقم (١٨) ونصها: "يشكل فرق بحثية لإجراء البحوث التربوية التي تتعلق بالميدان التربوي". في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي بلغ (٢,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٩٩٧). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى براعة الاستكشاف بلغ (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٧٨) مما يعني أن المعلمين يرون أن مستوى براعة الاستكشاف لدى مديري المدارس بمدينة أهما كان متوسطاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الموارد المالية، ومركزية التنظيم الإداري، وما يترتب عليه من ضعف كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وكثرة أعبائهم الإدارية، وضعف تأهيل المعلمين في المجال البحثي، والخوف من إحداث التغيير من خلال تبني الأفكار الابداعية، وضعف القدرة على تحديد الفرص والتحديات المستقبلية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجنازرة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة توافر استكشاف فرص جديدة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة (Pietsch & Cramer. 2020) التي أكدت على أن مديري المدارس يركزون على الأنشطة الاستغلالية أكثر من الأنشطة الاستكشافية، ودراسة (Shoba, 2017) التي أكدت على أن مديري المدارس استبعدوا الاستكشاف، (Pietsch & Cramer. 2020) ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى براعة الاستكشاف لدى مديري المدارس جاء كبيراً، ودراسة العودة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى تحقق براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس جاء كبيراً. ودراسة الجرايدة (٢٠٢١) التي أشارت إلى درجة توافر براعة استكشاف الفرص في مدارس محافظة الداخلة بسلطنة عمان جاءت بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمه والبراعة التنظيمية لدى مديري

المدارس بمدينة أهما؟

للكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الملهمه ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أهما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) حيث كانت قيم معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١٢) معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة أبها

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة
الرؤية المستقبلية	٠,٨٠ **	٠,٠١	علاقة موجبة
	٠,٨٦ **	٠,٠١	علاقة موجبة
إدارة التغيير	٠,٨٢ **	٠,٠١	علاقة موجبة
	٠,٨٩ **	٠,٠١	علاقة موجبة
التمكين الوظيفي	٠,٨٢ **	٠,٠١	علاقة موجبة
	٠,٨٧ **	٠,٠١	علاقة موجبة
الثقة بالنفس	٠,٨٠ **	٠,٠١	علاقة موجبة
	٠,٨٩ **	٠,٠١	علاقة موجبة
القيادة الملهمة	٠,٩١ **	٠,٠١	علاقة موجبة

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (١٢) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها (الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، التمكين الوظيفي، الثقة بالنفس) والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف) لدى مديري المدارس بمدينة أبها، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٩١) وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة وبعدي البراعة التنظيمية ما بين (٠,٨٠ - ٠,٨٩) وجميعها تشير إلى أن العلاقة موجبة وقوية، مما يعني أن ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها تؤثر إيجاباً على مستوى البراعة التنظيمية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تحقيق البراعة التنظيمية يستدعي تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامهم، ومشاركتهم في القرارات، وتطويرهم مهنيًا وإداريًا، وهذا يسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين الوضع الحالي للمدارس، كما يستدعي وجود قادة يمتلكون الثقة العالية بالنفس، وقادرين على وضع رؤية مستقبلية طموحة تمكنهم من استحداث أنشطة وفعاليات جديدة، وبرامج تعليمية مبتكرة من خلال البحث عن الفرص الجديدة ومواكبة المستجدات والتطورات التعليمية والتربوية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

الغرباوي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن هناك ارتباطاً معنوياً بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية. وأن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية.

نتائج الدراسة

١. جاء المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس بمدينة أهما للقيادة المهمة بدرجة متوسطة.
٢. جاء المتوسط العام لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أهما بدرجة متوسطة.
٣. جاءت طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة المهمة وبعدي البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أهما موجبة ودالة إحصائياً.

توصيات الدراسة:

أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بالتوصيات التالية:

١. تنمية معارف ومهارات مديري المدارس في مجالي القيادة المهمة والبراعة التنظيمية، من خلال إعداد برامج تدريبية وتنظيم لقاءات وورش عمل داخل المدارس وبالتنسيق مع كليات التربية بالجامعات.
٢. توسيع نطاق مشاركة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة في عمليات تقييم الأنشطة والفعاليات المدرسية وصياغة الرسالة والأهداف.
٣. نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال لقاءات وورش عمل للمعلمين وأولياء الأمور.
٤. تعزيز العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال مشاركتهم في أنشطة وفعاليات المدرسة والاستفادة من خبراتهم في تطوير العمل المدرسي.
٥. تنظيم برامج تدريبية داخل المدرسة بالتنسيق مع كليات التربية لتنمية الجدارات الوظيفية لدى المعلمين ومديري المدارس.
٦. تفعيل دور العمل الجماعي من خلال تشكيل اللجان لصناعة القرارات المدرسية.

٧. تشجيع إجراء البحوث العلمية لحل القضايا التعليمية والتربوية في المدارس.

المقترحات:

- إجراء دراسات مماثلة حول القيادة الملهمة وربطها بمتغيرات أخرى مثل: الاندماج الوظيفي، والإثراء الوظيفي.
- دراسة واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمدينة أبها.
- دراسة معوقات ممارسات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- دراسة ممارسات القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وربطها بمتغيرات البراعة التنظيمية، والاندماج الوظيفي، والإثراء الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو زيد، أحمد، ناصر. (٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ١٥ (٣)، ٣١١-٣٢٩.
- أبو غالي، سمر خضر. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الجنوبية في فلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بوحجي، محمد جاسم. (٢٠١٥). البحث عن الملهمين. مركز محمد. البحرين: المؤلف.
- الجرادة، محمد سليمان. (٢٠٢١). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، مصر، ١ (٢٢)، ٢٦٩-٢٩٠.
- الجنازة، أسماء علي. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتحوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حميد، أثير مهدي. (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- الخرزي، محمد علي. (٢٠١٨). تطوير أداء القيادات المدرسية بالملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة: تصور مقترح. رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الخطابية، غدير والعبد الرحمن، أسماء. (٢٠٢٢). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٨ (٢)، ٣٢٥-٣٤١.
- خليفة، سلطان ومحمد، وزيرة. (٢٠١٤). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، ٧ (١٣)، ٤٣-٧٠.
- رزق، محمد جمال. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سرحان، سليمان. (٢٠١٨). القيادة الملهمة والأزمات - مفاهيم معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان الأردن.
- الشيول، سارة عبد الله. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد، عبد الهادي. (٢٠٢٠). الكفاءة الشخصية: الانفعالية، الاجتماعية، الأخلاقية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عسيري، حسن محمد. (٢٠١٨). قيادة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب والنماذج العالمية: رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- العودة، أمّار محمد. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، (٢٠)، ٥٥٤-٨٧٨.

- عويس، ممدوح زكي. (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٥٥ (٢)، ٢٣٩-٢٨٢.
- الغرابوي، محمد أحمد. (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، ٤١ (٢)، ١٠٤-١٥١.
- الغندور، محمد جلال. (٢٠١٥). البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، أمل محمد. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية بالمدارس في تنمية المهارات الإبداعية. مجلة فكر وإبداع، رابطة الأدب الحديث، القاهرة، (١٢١)، ١٦٥-١٨٦.
- المصري، مروان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، ١٦ (١)، ٦٥-٨٢.
- المطيري، منيف مثيل. (٢٠١٩). واقع إدارة المعرفة في مدارس تطوير محافظة جدة من وجهة نظر أعضاء فرق التميز. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (٢٦)، ١٢-١٩.
- هاوس، بيتروج نورث. (٢٠١٨). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (صلاح المعيوف، مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

ترجمة المراجع العربية:

- Abdou, Abdal-Hadi. (2020). Personal competence: emotional, social, and moral. Anglo Egyptian Bookshop, Cairo. (In Arabic)
- Abu Ghali, Samar Kheder. (2019). Inspirational leadership of secondary government school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teachers' job involvement. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine. (In Arabic)
- Abu Zaid, Ahmed, Nasser. (2019). the role of strategic thinking in building organizational ingenuity: an applied study on Jordanian public shareholding companies. The Jordanian Journal of Business Administration, University of Jordan, 15 (3), 311-329. (In Arabic)
- Al-Ghandour, Muhammad Jalal. (2015). Scientific research between theory and practice. Cairo, Dar Al-Jawhara for publication and distribution. (In Arabic)
- Al-Gharabawi, Mohamed Ahmed. (2019). the role of leadership practices in building organizational ambidexterity: an applied study on private school teachers in Mansoura city. Business Research Journal, Zagazig University, Egypt, 41 (2), 104-151. (In Arabic)
- Aljanazerah, Asmaa Ali. (2020). The organizational dexterity of the principals of private schools in the capital Amman governorate and its relationship to management by wandering from the point of view of educational supervisors and assistant principals. Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan. (In Arabic)
- Al-Jaraida, Muhammad. (2021). the relationship between organizational ambidexterity and the quality of the organizational climate in the schools of the Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. Arab research in the fields of specific education, Egypt, 1 (22), 269-290. (In Arabic).
- Al-Khatibeh, Ghadeer & Al-Abd Al-Rahman, Asmaa. (2022). Inspirational leadership of school principals & its relationship to teachers' passion for their profession from teachers' point of view. The Jordanian Journal of Educational Sciences, 18 (2), 325-341. (In Arabic)
- Al-Khuraizi, Muhammad Ali. (2018). developing the performance of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the experience of Singapore: a proposed vision. Vision for the future. Unpublished PhD thesis, King Khalid University, Saudi Arabia. (In Arabic)

- Al-Masri, Marwan. (2020). the degree of practicing transactional leadership among secondary school principals in Gaza Governorate and its relationship to their level of organizational ingenuity. The Jordanian Journal of Educational Sciences, Yarmouk University, Jordan, 16 (1) , 65-82. (In Arabic)
- Al-Mutairi, Munif Methel. (2019). the reality of knowledge management in Tatweer Schools in Jeddah Governorate from the viewpoint of members of the excellence teams. International Journal of Educational & Psychological Sciences, Arab Academy for Humanities & Applied Sciences, (26) , 12-19. (In Arabic)
- Al-Owdah, Anhar Muhammad. (2020). the organizational ingenuity of female leaders in government secondary schools from the point of view of female teachers in the Qassim region. The Arab Journal for Scientific Publishing, Jordan, (20) , 554-878. (In Arabic)
- Al-Qahtani, Amal Muhammad. (2018). the role of strategic leadership in schools in developing creative skills. Journal of Thought and Creativity, Association of Modern Literature, Cairo, (121) , 165-186. (In Arabic)
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf. (2014). Effective administrative leadership. Al-Masira House for Publishing, Distribution and Printing: Amman, Jordan. (In Arabic)
- Al-Shaboul, Sarah Abdullah. (2021). the degree of practicing inspirational leadership among school principals of the Education Directorate of Al-Ramtha District. Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Jordan. (In Arabic)
- ALshaer, Sawsan. (2020). the Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Moden Applied Science, 14 (6) , 82-89.
- Asiri, Hassan Muhammad. (2018). Leading professional learning communities in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of some international experiences and models: a future vision. Unpublished PhD thesis, King Khalid University, Saudi Arabia. (In Arabic)
- Buhijji, Muhammad Jassim. (2015). Find inspirations. Mehd center. Bahrain: the author. (In Arabic)
- Hamid, Atheer Mahdi (2021). The impact of strategic leadership on organizational dexterity: an analytical study of the opinions of a sample of leaders in the Iraqi Federal Police. Unpublished master's thesis, Karbala University, Iraq. (In Arabic)
- Hashim, H., Hassan, M. & Ibrahim, A. (2021). Inspiring Transformation Role of Leader on Schools' Principal. Journal of Hunan University: Natural Sciences. 48 (11). 223-233.
- Kholif, Sultan and Muhammad, Minister. (2014). Inspirational leadership and the strategic surprise: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of Nineveh governorate departments. Journal of Economic Sciences, University of Basra, 7 (13) , 43-70. (In Arabic)
- Owais, Mamdouh Zaki. (2015). the role of human resource management practices in building organizational ingenuity and its impact on organizational performance: an applied study on small and medium industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Public Administration, Institute of Public Administration, Riyadh, 55 (2) , 239-282. (In Arabic)
- Rizk, Muhammad Jamal. (2022). the degree of inspirational leadership practice among school principals in the university district from the point of view of teachers. Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan. (In Arabic)
- Sarhan, Suleiman. (2018). Inspirational and Crisis Leadership - Contemporary Concepts. Jordan: Dar Wael for publication and distribution. (In Arabic)

المراجع الأجنبية:

- Alghamdi,F. (2018). Ambidextrous leadership ambidextrous employee and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative Performance. Journal of innovation and Entrepreneurship A systems view Across Tim and Space, 1-14.

- Avolio, J. & Gibbons, C. (1988). Developing transformational Leaders: A life Span approach in: Conger, A., & Kanungo, R. (Eds). Charismatic Leadership: The elusive factor in Organizational effectiveness. Francisco: Jossey – Bass. 267- 308.
- Benner, M & Tushman, M. (2003). Exploitation. Exploration. Moreover, Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. The Academy of Management Review. 28 (2). 256-238.
- Brasseur, S. Gregoire, J. Bourdu, R. & Mikolajczak, M. (2013) Th profile emotional Competence - Development and Yalidation of Self – Reported Measure Fits Dimensions of Emotional Competence theory. Plos one, 8 (5): (PEC) e 62635.
- Cryer, Patricia. (2012). Inspirational Women in Educational Leadership: A phenomenological Study. Phenomenological Study: Doctor of Education Dissertation, Texas Tech University texas, USA.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents. Consequences. And Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal. 47 (2) , 226-209.
- Greenberg, G. & Baron R. (2008). Behavior in Organization. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. NJ.
- House, Peterborough North. (2018). Administrative leadership: theory and practice. (Salah Al-Mayouf, translator). Riyadh: Institute of Public Administration. (In Arabic).
- Iyer, P. Arezoo, D., Mohammadali, Z. & Audhesh, P. (2020). Organizational ambidexterity brand Management Capability and brand Performance. Journal of Business & Industrial Marketing. 36 (6). 946-961.
- Jacops, M. & Maritz, R. (2020). Dynamic Strtegy: Investigating the ambidexterity-performance relationship. South A frican Journal of Business Management, 51 (1) , 1-14.
- Joshi, A., Lazarova, B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams Organization science, 20 (1) , 240-252.
- Krejcie, Morgan. (1970). Article Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30.607-610.
- Lakshmana, Rao (2015). State of Inspirational Leadership in new millennium Human Resource Environment. The international journal org RJCBS, 04 (03) , 1547- 2251.
- Li, Ruijie & Fu, Lihua & Zhiying, Liu. (2020). Does Openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between Organizational ambidexterity and innovation Performance. Asian Journal of Technology Innovation, 28 (12) , 1-21.
- Lovegrove, Harley. (2010). Inspirational Leadership: The Five Essential Elements. Publishing House Linchpin, Rochesler, UK.
- Morris, P. (2005). Servant Management leadership theory: A study of SIM. A full range leadership model. Dissertation submitted to the faculty of the graduate School of Rowan University.
- Pietsch, M., Tulowitzki, P & Cramer. C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. Educational Management Administration & Leadership. 50 (4). 574-592.
- Masri, Marwan. (2020). the degree of practicing transactional leadership among secondary school principals in Gaza Governorate and its relationship to their level of organizational ingenuity. The Jordanian Journal of Educational Sciences, Yarmouk University, Jordan, 16 (1) , 65-82.
- Raisch, Sebastian & Julian, Birkinshaw (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents Outcomes. & Moderators. Journal of Management. (34). 3.409-375.
- Shoba, S. (2017). Organizational ambidexterity in low-fee private schools in South Africa. Master thesis. University of Pretoria. South Africa.
- Yulindasar, N., Kusna, A., Mahardika, B., Nugraheni, D., Eriyani, D., Taftania, S., Sholihah, V. & Gunawan, I. (2020). Principal is Visionary Leadership in the Framework of School Change Process. First International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020). Indonesia.





جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

