



دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات^{(1) (2)}

The Role of Inspirational Leadership in Achieving Organizational Ambidexterity among Secondary

School Principals in the Al-Baha Region from the Perspective of Female Teachers⁽³⁾

Ms. Ashwaq Saad Al-Zahrani

Researcher | Educational Supervisor at the Education Department in
Al-Baha Region | Ministry of Education || KSA

أ. أشواق سعد الزهراني

باحثة || مشرفة تربوية بإدارة التعليم بمنطقة الباحة || وزارة التعليم ||
المملكة العربية السعودية

Email: ash-hor@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2895-631X> || Mobile: 00966556061634

Abstract: This study aimed to assess the status and role of inspirational leadership in enhancing organizational ambidexterity among female principals of secondary schools in the Al-Baha region from the perspective of teachers. Adopting a correlational descriptive-analytical approach, the researcher used a questionnaire administered to a random sample of 321 teachers. Results revealed that the overall practice of inspirational leadership scored a high mean (4.07/5), with sub-dimensions ranked as follows: change management (4.08), employee empowerment (4.08), future vision (4.07), and self-confidence (4.06). Organizational ambidexterity also scored high (3.94), with resource exploitation (4.00) outperforming exploratory innovation (3.88). Statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) were found in leadership and ambidexterity practices based on academic qualification, favoring those with a bachelor's degree or lower, while no differences were found regarding years of experience. A strong positive correlation was identified between inspirational leadership and organizational ambidexterity ($R = .94$; $R^2 = .88$), affirming a substantial influence. Based on the findings, the study recommends empowering school leaders, individualizing leadership training, extending the model to other educational stages, and adopting innovative technological solutions. Future research directions are also proposed to address remaining gaps.

Keywords: inspirational leadership impact, organizational ambidexterity, secondary school principals, Al-Baha region.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقييم واقع ودور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة عشوائية بلغت (321) معلمة. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الملهمة لدى المديرات جاءت بمتوسط (4.07 من 5)، أما الأبعاد فجاءت مرتبة: 1- إدارة التغيير (4.08)، 2- التمكين الوظيفي (4.08)، 3- الرؤية المستقبلية (4.07)، 4- الثقة بالنفس (4.06) وجميعها بتقدير ممارسة (عالية)، وجاء محور البراعة التنظيمية بمتوسط كلي (3.94)، وجاء بُعد براعة الاستثمار للموارد أولاً بمتوسط (4.00) ثم براعة الاستكشاف (3.88)، وجميعها بتقدير (عالية)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر العينة بخصوص ممارسة المديرات لكل من (القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح (بكالوريوس فأقل)، فيما لا توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط ($R = .94$ ، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.88$)، ويؤكد دوراً كبيراً للقيادة الملهمة في البراعة التنظيمية، ونسبة (88%). بناءً على النتائج أوصت الباحثة بتمكين المديرات، وتفريد التدريب، وتوسيع التأثير لمراحل أخرى، وتبني حلولاً تقنية مبتكرة، إضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: أثر القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية، مديرات المدارس الثانوية، منطقة الباحة.

¹- أصل الدراسة: رسالة علمية مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية/ جامعة الباحة، ونوقشت وأجيزت: تحت إشراف/ أ.د. عزلاء محمد مطلق الغامدي، 1446هـ/ 2025م

²- التوثيق للاقتباس (APA): الزهراني، أشواق سعد. (2025). دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(25)، 77-101. <https://doi.org/10.56793/pcra2213254>

³- Citation in APA format: Al-Zahrani, A. S. (2025). The Role of Inspirational Leadership in Achieving Organizational Ambidexterity among Secondary School Principals in the Al-Baha Region from the Perspective of Female Teachers, *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal*, 3(25), 77–101. <https://doi.org/10.56793/pcra2213254>

1-المقدمة.

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم ضغوطاً متزايدة لمواكبة التغيرات المتسارعة والتكيف مع متطلبات القرن 21، الأمر الذي يستدعي أنماطاً قيادية أكثر مرونة وتأثيراً، وفي ظل هذه التحديات، يبرز دور القيادة كعامل محوري في تفعيل الطاقات، وتحقيق التوازن بين التطوير والاستقرار، والارتقاء بجودة الأداء المؤسسي والتربوي. ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة أنماط قيادية أكثر إلهاماً وفاعلية في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف وتحقيق التميز. كما أصبح من الضروري تحديث أنماط القيادة لتواكب متطلبات العصر، حيث لم تعد الأساليب التقليدية كافية لضمان التميز والابتكار، ويُعد نمط القيادة الملهم أحد أهم البدائل الحديثة، لما له من دور في تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الأداء الفعال والنمو المهني (دحام وآخرون، 2019؛ طه، 2021؛ الزائدي، 2022)، فقد أظهرت دراسات متعددة أن القادة الملهمين يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل، ويعززون العمل الجماعي والثقة، بما يحقق التغيير والتطور الذاتي في المؤسسات التربوية (آل مسلط، 2023؛ الدعجاني، 2024؛ Jotiar, 2024؛ Shrestha, 2025).

ويبرز دور القائد الملهم في تحقيق التوازن بين التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة وقدرات الأفراد، إضافةً إلى دعم العلاقات المهنية، وتوفير بيئة داعمة للنمو والإبداع (البارودي، 2019؛ عثمان، 2025؛ Mahmoud & Raheem, 2025)، كما أظهرت دراسات حديثة (Widodo et al., 2025؛ المراعبة، 2024) أن القيادة الملهمه تخلق بيئة مدرسية تحفز التحصيل والمهارات الفكرية والوجدانية، وتعزز الاستقلالية والنضج التربوي لدى الأفراد. وفي المقابل، تُعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي تمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تحقيق توازن بين الاستكشاف والابتكار من جهة، والاستغلال الأمثل للموارد من جهة أخرى، إلا أن دراسات متعددة (الجنازرة، 2020؛ الزهراني، 2024؛ الصبيحات والشرمان، 2024) كشفت عن محدودية تطبيق هذا المفهوم في البيئات العربية، نتيجة معوقات هيكلية وإدارية.

ورغم تزايد الدراسات حول أنماط القيادة في التعليم، فإن العلاقة بين القيادة الملهمه والبراعة التنظيمية، خصوصاً في مدارس البنات بالمناطق الطرفية مثل الباحه، لم تدرس بعد؛ ومن هنا، برزت فكرة الدراسة لسد هذه الفجوة، وتحليل أثر القيادة الملهمه في تعزيز البراعة التنظيمية، بالاستناد إلى نموذج "القدرات الديناميكية" الذي طوره Lin et al. (2025)، ويعزز هذا التوجه الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على مواجهة تحديات التعليم المعاصر، مثل ضعف المواءمة بين المخرجات وسوق العمل، وتغير المناهج، وغياب التكامل المؤسسي. وتؤكد الأدبيات (الجارية والعشماوي، 2023؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024؛ وزارة التعليم، 2024) أن القيادة الملهمه تمثل خياراً استراتيجياً لتحسين الأداء وتوجيه المدارس نحو تحقيق التميز والجودة، خاصة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

1-2-مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بقيادة المدارس ودورها في الابتكار المؤسسي في المملكة العربية السعودية (كيلاني، 2022؛ الزائدي، 2022؛ التتري، 2023؛ الجارية والعشماوي، 2023)، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الملهمه والبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات ما تزال محدودة، خاصة في السياقات التعليمية بالمناطق غير الحضرية، وتُعد دراسة آل مسلط (2023) من المحاولات القليلة التي تناولت هذا الموضوع، ولكنها اقتصرَت على مدارس البنين في مدينة أبها، مما يكشف عن فجوة بحثية تستدعي التوسع في استكشاف الموضوع في بيئات تعليمية مختلفة.

وفي هذا الإطار، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على مدارس البنات بمنطقة الباحه باستخدام استبانة علوان (2021)، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مؤشرات القيادة الملهمه والبراعة التنظيمية لا يتجاوز 32%، مع وجود

ضعف واضح في استثمار التغذية الراجعة، وتقبل وجهات النظر، والتمكين الوظيفي، على الرغم من توفر دافعية ذاتية لدى الكوادر النسائية نحو التطوير المهني، وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات الزائدي (2022)، ناصف وآخرون (2023)، يعقوب (2022)، ومحمد (2022)، التي أكدت على ضعف الاستعداد المؤسسي لدى المدارس لمواجهة المتغيرات التربوية، وغياب استراتيجيات قيادية فاعلة تستثمر الطاقات المتاحة وتدعم الابتكار.

3-1- أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: "ما دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات بالمرحلة الثانوية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص درجة ممارسة كل من (القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية) لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
4. ما مدى وجود (علاقة ارتباطية، دور/تأثير) دالة/ دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟

4-1- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس: التعرف على دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة، ويتفرع منه الأهداف الآتية:
1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات وفقاً للأبعاد (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، الرؤية المستقبلية).
 2. التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات وفقاً للبعدين (براعة الاستكشاف، براعة الاستثمار الأفضل للموارد).
 3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة فيما يخص درجة ممارسة (القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية) لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 4. كشف/ تحديد مدى وجود (علاقة ارتباطية، دور/ تأثير) دالة/ دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

5-1- أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بمحورين جوهريين في تطوير التعليم: القيادة المدرسية والبراعة التنظيمية، بما يخدم أهداف الرؤية الوطنية 2030، وتوقع الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة علمياً وعملياً كما يلي:
- تقدم إطاراً علمياً لتفعيل القيادة الملهمة كمدخل لإحداث التغيير وتحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية.

- تُثري الأدبيات التربوية الوطنية في مجال القيادة المدرسية والبراعة التنظيمية، وخاصة في البيئة السعودية، ما يعزز دور الدراسة في بناء نموذج نظري محلي.
- تسهم نتائجها في تطوير القرارات وتوسيع صلاحيات المديرات، بما يعزز من قدرتهن على الابتكار واستثمار الموارد.
- تمدّد صناع القرار ببيانات تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريب نوعية، ترتكز على أبعاد القيادة الملهمة التي ثبت أثرها في دعم البراعة التنظيمية.
- تدعم جهود وزارة التعليم نحو تحسين المخرجات التعليمية من خلال الابتكار والاستثمار الأمثل للموارد، بما يعزز قدرة المدارس على المنافسة عالميًا وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- تسلط الضوء على أهمية الممارسات القيادية في إدارة التغيير وتوجيه العمل المدرسي نحو رؤية مستقبلية متجددة.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** دور القيادة الملهمة وفق أبعاد (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التمكين الوظيفي، الرؤية المستقبلية) في تحقيق البراعة التنظيمية وفق بُعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستثمار للموارد) لدى المديرات.
- **الحدود البشرية:** عينة من المعلمات بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة.
- **الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمنطقة الباحة، بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تمّ تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي 1445هـ-2024م

7-1- مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الملهمة Inspirational Leadership:** وتُعرّف بأنها: "قدرة القائد على بناء وزيادة حماس الفريق وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي بدورها تطوّر من أدائهم وبالتالي تحقق التميز التنظيمي فضلاً عن الظفر بولائمهم" (المكصوصي والموسوي، 2021، ص.112).
- وتُعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "الممارسات التي تنفذها مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة الباحة، والتي تعكس قدراتهن على تحفيز العاملات والمجتمع المدرسي، وبناء الثقة واتخاذ القرار، وتحديد رؤية مستقبلية جاذبة، مع إشراك المنسوبات في تحقيق الأهداف، وتنمية خبراتهن لمواجهة التحديات، وقيادة التغيير بثقة وتشجيع للطاقت، كما تُقاس هذه القيادة من خلال أداة الدراسة وفقاً لوجهة نظر المعلمات".
- **البراعة التنظيمية Organizational Ingenuity:** وتُعرّف بأنها: "القدرة على استخدام المعارف الموجودة وتحسينها (الاستغلال) مع خلق معرفة جديدة للتغلب على أوجه القصور بها (استكشاف)" (Turner & Swart, 2013, 9).
- وتُعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "الإجراءات التي تنفذها مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة لتعزيز الابتكار واستثمار الموارد بكفاءة، من خلال اكتشاف الأنشطة الجديدة، واختيار الكوادر بعناية، وتحقيق التوازن بين المبادرات، بهدف تطوير الخدمات التعليمية ومواجهة التحديات، ويمكن قياسها بأداة الدراسة من وجهة نظر المعلمات".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- القيادة الملهمة.

2-1-1-2- التطور التاريخي لمفهوم القيادة الملهمة:

تُعد القيادة الملهمة ضرورة في بيئات التعليم المعاصرة لما تشهده من تغيرات تقنية ومعرفية سريعة (هلال ومحمود وعبد الوهاب، 2022؛ Hasija et al., 2019). هذا النمط من القيادة يتطلب من القائد بناء شخصية الطالب وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع (الزائدي، 2022). وأوضح الطوخي (2014) أن المفهوم نشأ من نظرية السمات التي ربطت القيادة بالكاريزما (Weber Max) واعتبرتها مزيجًا من الشجاعة، الذكاء، الصبر، والتفوق، كما تمثل تفاعل القائد مع بيئته ومتابعيه لبناء رؤية مستقبلية، وتطور المفهوم ليشمل دعم العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل، بدلًا من الاقتصار على السلطة التقليدية (علوان، 2021). لاحقًا ظهرت النظريات الموقفية مركزة على دعم الفرق وتوجيه الموارد البشرية (الفراني، 2020). كما ربطت النظريات التحويلية القيادة الإلهامية بالقيم والرؤى التي تلهم الأتباع.

2-1-1-2- مفهوم القيادة الملهمة:

تجمع القيادة الملهمة بين القدرة على التأثير والإلهام الداخلي العميق (العازمي والرشيدي، 2021). وهي نمط قيادي يتفاعل مع المرؤوسين لتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة (جراح، 2024). يساهم القائد الملهم في تحسين مخرجات التعليم عبر تحفيز الأتباع وتوحيد أهدافهم مع أهداف المنظمة (Hanges et al., 2012؛ أبو غالي، 2019؛ علوان، 2021). ويتفق الباحثون (Edirisooriya, 2020؛ Stapleton & Opiapar, 2020) أن القيادة الملهمة تتمثل في قدرة القائد على تشكيل رؤية مستقبلية جاذبة للعاملين تدفعهم للتغيير للأفضل، كما يسعى القائد الملهم لإحداث تغيير حقيقي عبر رؤيته وقدراته، مدعومًا بالمرونة والتحفيز (Lakshmana, 2015؛ إبراهيم والمتولي، 2024).

2-1-1-3- أهداف القيادة الملهمة:

تهدف القيادة الملهمة إلى تحريك الأفراد نحو الأهداف، تعزيز التعاون، وضع خطط واقعية، وتفعيل الإدارة الذاتية (علوان، 2021). وتهدف- أيضًا- إلى ترسيخ الثقة بالقدرة الفردية، دعم الدوافع الأخلاقية، وتطوير مهارات العاملين (عيسى، 2023). وترفع القيادة الملهمة دافعية العاملين وتعزز التزامهم بالمنظمة. (كامل وآخرون، 2019).

2-1-1-4- أهمية القيادة الملهمة:

تبرز أهمية القيادة الملهمة في الآتي: توفر رؤية واضحة ومتكاملة للمؤسسة، تدعم الابتكار والإبداع، وتشجع العمل الجماعي والمخاطرة المحسوبة، وتحفز العاملين على التطوير المستمر (عيسى، 2023؛ Roberts, 2019). كما تفيد في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي (رجة وعبد الله، 2020؛ علوان، 2021؛ التري، 2023).

2-1-1-5- سمات القيادة الملهمة:

حددت (Roberts, 2019) سبع سمات للقيادة الملهمة: الرؤية، التدريب، المساءلة، التجسيد للرؤية، الاستماع، تحمل اللوم، الابتكار. تتفق معها عدة دراسات في التأكيد على أهمية الثقة، التواصل الفعال، واليقظة للسلوكيات (عيسى، 2023؛ علوان، 2021)، كما يتصف القائد الملهم ب(وضوح الرؤية، تحفيز الذات والآخرين، تحمل المسؤولية، الابتكار، التواصل الفعال، القدرة على الاستماع الجيد، وتمكين العاملين). (Roberts, 2019).

2-1-1-6- أبعاد القيادة الملهمة:

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد، لكن أجمع (رجه وعبد الله، 2020؛ طه، 2021؛ الجارية والعشماوي، 2023؛ آل مسلط، 2023؛ عيسى، 2023؛ الغامدي، 2024؛ إبراهيم والمتولى، 2024) على الأبعاد المبينة بالشكل (1):



الشكل (1) الأبعاد الرئيسة للقيادة الملهمة المرجع: من إعداد الباحثة نقلا عن (آل مسلط، 2023؛ عيسى، 2023؛ الغامدي، 2024) وأضافت دراسات أبعاداً أخرى مثل: التعامل مع الفشل (كيلاني، 2022)، أو دعم التعلم الذاتي أو العاطفة والالتزام (Lakshmana, 2015). وترى الباحثة أنها مجرد تفصيلات فرعية للأبعاد الرئيسة الموضحة في الشكل (1).

2-1-2- البراعة التنظيمية:

2-1-2-1- البراعة التنظيمية (النشأة والمفهوم):

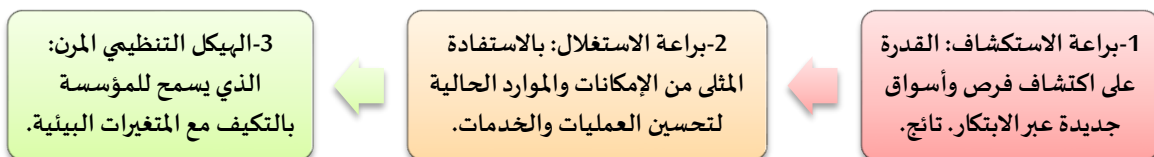
نشأ مفهوم البراعة التنظيمية مع (Duncan, 1976) الذي أشار إلى أهمية الهياكل المزدوجة في التوفيق بين المتطلبات المتعارضة، ويعبر مفهوم البراعة التنظيمية عن: "قدرة المؤسسة على تكييف مواردها وإدارة التناقضات بين الأنشطة، ودعم الابتكار وتحسين الأداء الداخلي والخارجي" (Pietsch et al., 2020؛ علوان، 2021)، وتوسع لاحقاً ليشمل الأبعاد الهيكلية والسياقية والإدراكية (الجنازرة، 2020). كما تعكس البراعة التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف (Exploration) والاستغلال (Exploitation) لضمان الاستمرارية والتميز (الغناي، 2022). وهي ضرورية للمؤسسات التي تواجه بيئات متغيرة وضغوطاً تنافسية (Bingham & Patricia, 2018)، وتتلخص البراعة في "التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة، وتُعد من العوامل الحاسمة في تجديد الأداء وتحقيق المرونة والتكيف" (حميد، 2021؛ مشاهرة، 2022).

2-2-1-2- أهمية البراعة التنظيمية:

تتجلى أهمية البراعة التنظيمية وفقاً لكل من (علوان، 2020؛ الغناي، 2022؛ الجارية والعشماوي، 2023) في كونها تساهم في (دعم الأداء المستقبلي، تحفيز الابتكار، مواجهة الأزمات، ضمان استمرارية المؤسسة في بيئات متغيرة، كما تساعد على إدراك التهديدات والفرص، إعادة التشكيل التنظيمي، والتوازن بين المركزية واللامركزية).

2-1-2-3- الأبعاد الرئيسة للبراعة التنظيمية:

تحدد دراسات (طه، 2021؛ آل مسلط، 2023؛ إبراهيم، 2024) أبعاد البراعة التنظيمية كما يبينها الشكل (2):



الشكل (2) الأبعاد الرئيسة للبراعة التنظيمية. المراجع: (طه، 2021؛ آل مسلط، 2023؛ إبراهيم، 2024)

وقد اقتصرَت الباحثة في هذه الدراسة على البعدين الأول والثاني لعلاقتها بالممارسات الإدارية.

2-1-4- شروط البراعة التنظيمية ومعوقاتها:

يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية؛ توفر الكثير من الشروط؛ توجزها الباحثة نقلاً عن (O'Reilly & Tushman, 2011؛ الغنائي، 2022) في: (وضوح الهدف، دعم القيادة، وضوح الأدوار، وجود خطة استراتيجية، إشراك الأفراد في القرارات). أما أبرز المعوقات فتتمثل في: (نقص الموارد، غياب ثقافة الابتكار، ضعف البنية التحتية، ضعف الرؤية الاستراتيجية، التركيز المفرط على جانب واحد). (محروس وآخرون، 2023).

وتخلص الباحثة من الإطار النظري؛ أن القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية تشكّلان معاً ركيزتين أساسيتين في تطوير المؤسسات التعليمية الحديثة. فالقيادة الملهمة توفر الرؤية والتحفيز، بينما تضمن البراعة التنظيمية تكيّف المؤسسة مع المتغيرات وتحقيق الابتكار والاستدامة في الأداء، كما يتطلب المتغيران معاً: وضوح الأهداف، استثمار الموارد، استكشاف الفرص، والتغلب على المعوقات للوصول إلى التميز المؤسسي المطلوب في ظل رؤية المملكة 2030.

2-2- الدراسات السابقة.

2-2-1-دراسات تناولت القيادة الملهمة:

تناولت دراسات كثيرة محور القادة الملهمين في العمل التربوي؛ حيث أكدت دراسة عثمان (2025) على الأثر الفاعل للتوجهات الملهمة في بناء قدرات المعلمين على التغيير الذاتي والنضج المهني ضمن البيئة التربوية، وفي سياق مماثل، تناولت دراسة الشمراني (2024) تأثير هذه الأدوار على رفع قدرات الطلاب على الابتكار والنضج الذاتي ضمن العمل التربوي، كما تناولت دراسات أخرى أثر القيادة الملهمة في تحسين كل من (أداء المعلمين، جودة الحياة الوظيفية، الابتكار، والسلوك الأخلاقي)؛ فأظهرت دراسة الغامدي (2024) أن القيادة الملهمة ترتبط إيجابياً بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في الخرج، في حين كشفت دراسة الدعجاني (2024) عن تأثير القيادة الملهمة في تنمية مهارات الابتكار لدى طلاب الثانوية، وبينت دراسة إبراهيم والمتولي (2024) علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظفين بجامعة المنصورة، وأثبتت دراسة عيسى (2023) تأثير القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عبر توسيط الثقة التنظيمية، كما أثبتت دراسة كيلاني (2022) أن القيادة الملهمة تسهم في تحسين التعليم في الرياض.

أما الدراسات الأجنبية فقد لاحظت دراسة (Widodo et al, 2025) أن القادة الملهمين يتمتعون برؤية قوية للتغيير ويحفّزون الأفراد على العمل ضمن سياق جماعي يتسم بالثقة والنضج الذاتي، كذلك صنّف نموذج Shrestha (2025) الأدوار الملهمة ضمن خمسة أبعاد تساعد على بناء علاقات قوية بين الهيئة التربوية وتوفير سياق للتعلم والنمو الذاتي في العمل التربوي، في حين ركّزت دراسة (Norman et al, 2024) على تأثير الجمع بين التوجهات الملهمة والتدوين الذاتي في رفع قدرات المعلمين على التكيف والنمو ضمن سياق مدرسي يتميز بديناميكية العمل ويحتاج إلى قدر عالٍ من التوازن بين الاستجابة للتغيرات والحفاظ على الاستقرار الداخلي، كما أكدت دراسة (Jotiar, 2024) تأثير السمات الملهمة في درجة التزام الأفراد ضمن سياق مدرسي يتم فيه تمكين المعلمين وتوفير قدر عالٍ من الدعم الذاتي والنفسى للتطور والنمو ضمن العمل التربوي وقبلها أبرزت دراسات (Hasija et al., 2019؛ Boyle & Mitchell, 2019) دور القيادة الملهمة في تعزيز بيئة العمل، الابتكار، والمناخ الإيجابي.

وتتفق الدراسات على أن القادة الملهمين يمتلكون رؤية واضحة ويحفّزون العمل الجماعي القائم على الثقة والنضج الذاتي، إلا أنها غالباً ما تناولت أدوارهم ضمن سياقات عامة دون التركيز الكافي على قدرتهم على تحقيق التوازن بين الاستجابة للتغيرات ومتطلبات الثبات والنمو الداخلي في المدارس. كما قلّ اهتمامها بتحليل كيفية توظيف هذه الأدوار

داخل التنظيم المدرسي، حيث تتباين قدرات العاملين وتتطلب مزيجاً من التوازن والنضج لضمان التكيف دون الإخلال بالأهداف التربوية. ويمكن أن تُسهّم هذه الملاحظات في تطوير نموذج نظري يُعزز فهم الأدوار الملهمة داخل السياق المدرسي، من خلال الموازنة بين التغيير وبناء القدرات والحفاظ على الاستقرار التربوي.

2-2-2-دراسات تناولت البراعة التنظيمية:

قامت الباحثة باستقصاء أحدث الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية، ومنها دراسات سعودية استهدفت تقييم مدى تطبيق البراعة التنظيمية في الجامعات والمدارس ضمن سياق التحولات الحديثة؛ فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة (Alzahrani, 2024) إلى أن تطبيق البراعة في الجامعات الناشئة متوسط بسبب المعوقات التي يواجهها القادة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية والهيكلية، كما لاحظت دراسة الشهراني (2024) تدني هذه الممارسة بسبب قيود إدارية، وفي سياق مماثل، أظهرت دراسة الغمس والبشر (2024) أن مديرات المدارس بالرياض يطبقن البراعة التنظيمية بدرجة (عالية) رغم المعوقات التنظيمية.

كما ركّزت دراسات عربية على دور البراعة في التوسط بين قدرات مختلفة داخل المؤسسات للتعامل مع التغيرات والنمو في الأزمات، ومنها ما كشفته دراسة سعد وسالم (2025) عن الأثر الجزئي للتنظيم الذي ضمن سياق العمل الصناعي في مصر، في حين بينت دراسة علي (2024) تأثير رأس المال الفكري على قدرات التكيف في بنك التضامن في اليمن، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة راضي والعباسي (2024) في العراق أن استراتيجية المواهب تساعد على بناء قدرات التكيف ضمن الأقسام الجامعية، وفي سلطنة عمان أوضحت دراسة المالكية والحبسية (2023) علاقة موجبة بين البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي للمعلمين، وبينت دراسة مشاهرة (2022) أن الاستغلال أكثر تطبيقاً من الاستكشاف في مدارس القدس، وتتسق هذه الدراسات مع سياق نظريات القدرات الدينامية التي تؤكد أهمية الجمع بين القدرات الداخلية القوية للتعامل مع التغيرات في البيئة التنافسية.

وأخيراً، ركّزت الدراسات الأجنبية على آلية بناء هذه البراعة ضمن ظروف الأزمات والضغوط التنافسية؛ إذ لاحظت دراسة (Lin et al, 2025) قدرة وكالات السفر على بناء قدرات التحسس والاقتناص والتحويل للتغلب على الأزمات مثل جائحة كوفيد-19. كذلك كشف (Pietsch et al, 2020) أن مديري المدارس الألمانية ركّزوا على الاستغلال أكثر من الاستكشاف ضمن سياق عملهم، وتتسق هذه الدراسات مع التوجهات الحديثة التي تؤكد على قدرة الجمع بين الاستكشاف للتعلم والنمو وبين الاستغلال للتنفيذ بكفاءة ضمن ظروف غير يقينية ومعقدة.

2-2-3-دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية:

وتناولت التأثير المتبادل بين المفهومين: إذ أثبتت دراستا: (آل مسلط، 2023؛ التري، 2023) وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. وأظهرت دراسة الزائدي (2022) أن الفاعلية الذاتية للمديرين وسيط مهم في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. وأوضحت دراسة علوان (2021) أن ضعف بعض أبعاد القيادة الملهمة انعكس سلباً على البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، وكشفت دراسة طه (2021) عن وجود علاقة طردية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات، وأن البراعة التنظيمية وسيط مؤثر بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. وأكدت دراسة أبو النجا وآخرون (2020) تأثير القيادة الملهمة جزئياً على أبعاد البراعة التنظيمية.

الجدول (1) خلاصة الدراسات السابقة حول (القادة الملهمين، البراعة التنظيمية، العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة)

الباحث / السنة	القضية الرئيسية	العينة / الفُطر	النتيجة الرئيسية
عثمان (2025)	تأثير التوجهات الملهمة على قدرات المعلمين على التغيير الذاتي والنضج	معلمين - السعودية	تساعد التوجهات الملهمة على التغيير الذاتي والنضج

الشمراني (2024)	تأثير الإدارة الملهمة على قدرات الطلاب على الابتكار والنضج الذاتي	طلاب في المرحلة الثانوية – السعودية	ترفع الإدارة الملهمة قدرات الطلاب على الابتكار والنضج الذاتي
الغامدي (2024)	تأثير الملهمة على جودة الحياة الوظيفية	معلمين في الخرج – السعودية	للقيادة الملهمة تأثير على الرضا الوظيفي
الدعجاني (2024)	تأثير الإدارة الملهمة في تنمية مهارات الابتكار	طلاب الثانوية – السعودية	تساعد الملهمة على بناء قدرات إبداعية
إبراهيم والمتولي (2024)	تأثير القيادة الملهمة على السلوك الأخلاقي	موظفو جامعة المنصورة – مصر	الإدارة الملهمة تؤثر على السلوك الأخلاقي للعاملين
عيسى (2023)	تأثير القيادة الملهمة على التفوق التنظيمي عبر التوسط بالثقة	قيادات إدارية – السعودية	التوسط بالثقة يزيد تأثير الإدارة الملهمة على التميز
كيلاني (2022)	تأثير الإدارة الملهمة على التحسين التربوي	مديرو مدارس في مدينة الرياض	تساعد في رفع كفاءة العمل التربوي
Widodo et al, (2025)	تأثير الإدارة الملهمة على بناء علاقات قوية داخليا والنمو الذاتي	قيادات تربوية – إندونيسيا	تساعد الإدارة الملهمة على بناء علاقات قوية ضمن الهيئة التربوية
Shrestha (2025)	نموذج الإدارة الملهمة ضمن سياق العمل التربوي	مدراء ومعلمين – نيبال	تدعم الإدارة الملهمة التغيير والنضج الذاتي ضمن العمل
Norman et al (2024)	الجمع بين التوجهات الملهمة والتدين الذاتي في التكيف والنمو	قيادات تربوية – كينيا	الجمع بين الإدارة الملهمة والتدين الذاتي يزيد التكيف والنضج
Jotiar (2024)	تأثير السمات الملهمة على التزام الأفراد ضمن سياق مدرسي	مدراء ومعلمين – العراق	تساعد الإدارة الملهمة على رفع التزام الأفراد ضمن العمل
Hasija et al (2019)	تأثير الإدارة الملهمة على خلق المناخ الإيجابي والابتكار	قيادات تربوية – الهند	تؤثر الإدارة الملهمة على خلق بيئة عمل إبداعية وإيجابية
Boyle & Mitchelle (2019)	تأثير الإدارة الملهمة على التحفيز والنضج الذاتي ضمن العمل التربوي	قيادات ومعلمين – الولايات المتحدة	تساعد الإدارة الملهمة على رفع الدافع والنضج الذاتي ضمن سياق مدرسي
Alzahrani (2024)	تطبيق البراعة في الجامعات الناشئة	(89) قيادات في جامعات سعودية	متوسط بسبب معوقات إدارية
الشهراني (2024)	تدني تطبيق البراعة بسبب قيود إدارية	الجامعات السعودية	تدني بسبب قيود إدارية
الغمس والبشر (2024)	قدرات مديرات المدارس على الجمع بين الاستكشاف والاستغلال	مديرات في الرياض	قدرات عالية على الجمع بين الأدوار
سعد وسالم (2025)	تأثير المشاركة بالمعرفة على العمل الابتكاري	(348) موظفا بالشركات مصر	المشاركة تنويع تأثير العمل على الابتكار
علي (2024)	تأثير رأس المال الفكري على قدرات التكيف	(107) موظفا بنك التضامن- اليمن	يتوسط رأس المال تأثير القيادة على التكيف
راضي والعباسي (2024)	تأثير استراتيجية المواهب على قدرات التكيف	(95) رؤساء الأقسام في جامعة بغداد	تساعد استراتيجية المواهب على بناء قدرات التكيف
Lin et al (2025)	بناء قدرات التحسس والاقتناص والتحويل في الأزمات	وكالات سياحة	تساعد قدرات التحسس على التكيف والنمو
Pietsch et al (2020)	التركيز على الاستغلال أكثر من الاستكشاف	مديرو مدارس في ألمانيا	يفضل المديرون الاستغلال ضمن سياق العمل العادي
أل مسلط (2023)	علاقة قوية بين القيادة الملهمة والبراعة	موظفو جامعة – السعودية	تؤثر القيادة الملهمة على قدرات البراعة
التري (2023)	تأثير مباشر وإيجابي بين القيادة الملهمة والبراعة	قيادات إدارية – الأردن	تساعد الإدارة الملهمة على رفع قدرات البراعة
الزائدي (2022)	تأثير الفاعلية الذاتية الملهمة على البراعة	قيادات إدارية – السعودية	تؤثر الإدارة الملهمة على البراعة عبر الفاعلية
علوان (2021)	ضعف الإدارة الملهمة ينعكس على البراعة في جامعة الزقازيق	قيادات إدارية – مصر	ضعف الأدوار يقيّد قدرات التكيف والنمو
طه (2021)	تأثير الإدارة الملهمة على التماثل التنظيمي عبر البراعة	قيادات إدارية – مصر	تساعد على التوازن والنضج ضمن العمل
أبو النجا وآخرون (2020)	تأثير الإدارة الملهمة على أبعاد البراعة	قيادات إدارية – مصر	تؤثر الإدارة الملهمة على قدرات الاستجابة والنمو داخليا

2-2-4- تعليق ختامي على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات أن القيادة الملهمة تؤدي دورًا محوريًا في تمكين الأفراد من التغيير والنمو الذاتي داخل السياقات التربوية، من خلال بناء العلاقات وتعزيز التكيف مع التحولات المؤسسية، كما بينت أهمية الدمج بين قدرات الاستكشاف والاستغلال في دعم البراعة التنظيمية، إلا أن التحليل النقدي يكشف عن بعض القصور، مثل محدودية التعميم بسبب التحيز الجغرافي والتركيز على العينات الحضرية والصغيرة، وهيمنة المناهج المقطعية والنظرية، مع غياب التحليل الزمني والثقافي، وقلما تناولت الدراسات القطاعات غير التعليمية أو اختبرت العوامل الوسيطة كالمصالحات والتحفيز التنظيمي. ورغم اتفاق الأدبيات على أبعاد القيادة الملهمة (الثقة، التمكين، الرؤية، التغيير) وأبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال)، إلا أن توظيف هذه الأطر يتطلب مزيدًا من الدراسات الميدانية متعددة المنهج والعيينة، لفهم أعمق لكيفية تفاعل هذه الأدوار ضمن السياقات المختلفة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كونه الأنسب لها.

2-3- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمات التعليم العام للبنات بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهن (1118) معلمة، وفقًا لآخر إحصائية من إدارة التخطيط والتطوير بإدارة التعليم بمنطقة الباحة (1445هـ).

3-3- عينة الدراسة وخصائصها:

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغت (321) معلمة، ويشكل نسبة (28.7%) من حجم المجتمع الإجمالي، وتم تحديد حجم العينة وفقًا لمعادلة Steven K. Thompson، ووفقًا لمتغيرين، وهما (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وتُقسم العينة بالخصائص كما يبينها الجدول (2).

الجدول (2) وصف العينة حسب المتغيرين الديموغرافيين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) (ن=321)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	284	88.5	سنوات الخبرة	10 - 5	34	10.6
	دراسات عليا	37	11.5		11-15	144	44.9
المجموع		321	100.00		16 فأكثر	143	44.5

3-4- أداة الدراسة (مكوناتها، صدقها، ثباتها):

- لجمع البيانات من معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، تم تصميم استبانة وفقًا للخطوات الآتية:
- البناء الأولي: بالاستفادة من الأدبيات حول القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية في تحديد الأبعاد والعبارات.
 - التحكيم: عرضت على عدد (16) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والعلوم التربوية في جامعة الملك سعود وغيرها، وأجريت التعديلات اللازمة بناء على ما اتفق عليه (80%)، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كالآتي:
- أ- الجزء الأول: رسالة تعريفية إضافة إلى البيانات الأولية (المؤهل العلمي، سنوات الخبر الوظيفية).
- ب- الجزء الثاني: تضمن (43) عبارة؛ موزعة على محورين رئيسيين.

ج- صدق البناء الداخلي: طبقت على عينة استطلاعية (ن=30)، وحسبت معاملات ارتباط بيرسون؛ جدول (3).

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة ($0.05 \geq \alpha$)

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	نطاق معاملات الارتباط	متوسط الارتباط	ارتباط البعد
القيادة الملهمة	الثقة بالنفس	7	0.87-0.83	0.85	0.93**
	إدارة التغيير	7	0.89-0.86	0.88	0.95**
	التمكين الوظيفي	7	0.91-0.83	0.87	0.94**
	الرؤية المستقبلية	7	0.90-0.84	0.87	0.96**
البراعة التنظيمية	الاستثمار للموارد	6	0.93-0.89	0.91	0.97**
	براعة الاستكشاف	9	0.94-0.86	0.90	0.97**

** دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أنّ جميع معاملات ارتباط عبارات الاستبانة وأبعادها تراوحت بين (0.83-0.97) وجميعها دالة إحصائيًا عند (0.01)، وبدرجة قوية وتؤكد قوة البناء الداخلي للأداة وصدقها وصلاحيّتها لقياس ما وضعت لقياسه.

ب. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكما يبينها الجدول (4)

الجدول (4) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد ومحوري الأداة والاستبانة ككل

م	1-محور القيادة الملهمة/أبعاده	العبارات	معامل ألفا	م	2-البراعة التنظيمية/أبعاده	العبارات	معامل ألفا
1	الثقة بالنفس	8	0.97	1	براعة الاستكشاف	6	0.98
2	إدارة التغيير	8	0.98	2	براعة الاستغلال/ الاستثمار الأفضل للموارد	9	0.98
3	التمكين الوظيفي	7	0.97				
4	الرؤية المستقبلية	8	0.98		البراعة التنظيمية ككل	15	0.99
	القيادة الملهمة ككل	31	0.99		الاستبانة ككل	46	0.99

يتضح من الجدول (4) أنّ مقياس الدراسة يتمتع بثباتٍ ممتازٍ إحصائيًا لكلِّ بعد ومحور؛ إذ تراوحت ما بين (0.97-0.99)؛ وكان معامل الثبات الكلي (0.99)، ويعكس ثباتًا مرتفعًا وبالتالي إمكانية الوثوق بها وتطبيقها ميدانيًا.

3-4- اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك للتحقق من توافر التوزيع الطبيعي في البيانات، وخلوها من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلبيًا على نتائج فحص الفروق تبعاً لمتغيري (المؤهل، الخبرة)، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة (ن=321)

م	محاور الاستبانة وأبعادها	K-S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة
1	الثقة بالنفس	.150	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
2	إدارة التغيير	.145	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
3	التمكين الوظيفي	.149	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
4	الرؤية المستقبلية	.145	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
	القيادة الملهمة ككل	.137	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
1	براعة الاستكشاف	.139	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
2	براعة الاستغلال/ الاستثمار الأفضل للموارد	.140	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي

البراعة التنظيمية ككل	.131	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
الاستبانة ككل	.130	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي

يتبين من الجدول (5) أنَّ قيمة الدلالة لاختبار التوزيع الاعتيادي لمحاوَر الاستبانة وأبعادها كانت (0.00)، ممَّا يعني أنَّ جميع المحاوَر لا تخضع للتوزيع الاعتيادي لذلك لا حاجة لاختبار الخطية والتجانس والبواقي، لأنها مبنية على تحقق الشرط الأول وهو التوزيع الاعتيادي للبيانات والذي لم يتحقق، وهذا يدلُّ على أنه ينبغي علينا استخدام اختبارات لا معلمية للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة الديموغرافية؛ وذلك لتحديد الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، الأمر الذي يؤكد على أنَّ العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير بينها.

3-5-5 الملحق المعتمد في الدراسة:

تم تحديد خيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد المدى بين البدائل في الاستبانة وفقاً للمعادلة أكبر قيمة- أصغر قيمة (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة (4/5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا كما يبينها الجدول (6):

الجدول (6) مديات المتوسطات والدلالة اللفظية لنتائج تحليل إجابات العينة على محوري الدراسة وأبعادها وعباراتها

قيمة البديل	مديات المتوسط الحسابي		الدلالة اللفظية لدرجة الممارسة
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	1.00	1.80	منخفضة جداً
2	1.81	2.60	منخفضة
3	2.61	3.40	متوسطة
4	3.41	4.20	عالية
5	4.21	5.00	عالية جداً

3-6-6 الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والمعالجات التالية:

- الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية للتعريف بعينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الأداة داخلياً.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة ثبات الاستبانة.
- طريقة التجزئة النصفية ومعادلة جتمان للتحقق من الاتساق الداخلي، ومعامل سبيرمان براون للتصحيح.
- اختبار كولموجروف-سمرنوف للتحقق من توزيع البيانات.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة ممارسة القيادة المهمة والبراعة التنظيمية.
- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لفحص الفروق بين فئات العينة حسب المؤهل العلمي.
- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لفحص الفروق بين فئات العينة سنوات الخبرة.
- تحليل الانحدار غير الخطي للتحقق من تأثير القيادة المهمة على البراعة التنظيمية.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة تمّ حساب المتوسطات والانحرافات، للأبعاد والمستوى الكلي لمحور القيادة الملهمة وكما في الجدول 7.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى الأبعاد والكلي للقيادة الملهمة مرتبة تنازلياً

م	أبعاد القيادة الملهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	إدارة التغيير	4.08	.869	1	عالية
3	التمكين الوظيفي	4.08	.882	2	عالية
4	الرؤية المستقبلية	4.07	.883	3	عالية
1	الثقة بالنفس	4.06	.904	4	عالية
	المتوسط الكلي للقيادة الملهمة	4.07	.849		عالية

كشفت نتائج الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة جاءت مرتفعة، بمتوسط (4.07 من 5) وانحراف معياري (0.849)، مما يعكس تمتّعين بسمات قيادية كإيجابية مكثّنة من التأثير الفعّال في المعلمات. ويُعزى ذلك جزئياً إلى دعم الوزارة لبرامج تمكين القائدات وتدريبهن خلال عام 1445هـ، ما انعكس على رفع كفاءة المدرسة وتعزيز التعاون والاحترام بين أطراف المجتمع التربوي، وتكوين صف ثانٍ من القيادات. كما تشير النتائج إلى تبني المديرات رؤية تطويرية لمواكبة مستجدات التعليم. أما على مستوى العبارات بكل بعد؛ فتناولها الباحثة كالآتي.

4-1-1-النتائج المتعلقة ببعد الثقة بالنفس:

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد ممارسة الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
6	تنمي نفسها مهنيّاً لمواكبة كل جديد في مجال عملها الإداري.	4.18	0.925	1	عالية
1	تدل ممارساتها المهنية على ثقتها نحو تحقيق أهداف المدرسة.	4.17	0.909	2	عالية
8	تساعد منسوبات المدرسة في تحقيق طموحاتهن.	4.13	0.979	3	عالية
2	ترسخ مبدأ الثقة في قدرات المعلمات عند توزيع المهام بينهن.	4.11	0.997	4	عالية
4	تستمع إلى الحلول المبتكرة من كافة منسوبات المدرسة.	4.03	1.032	5	عالية
3	تتفهم رغبات المعلمات عند تكليفهن بأعمال إدارية.	3.99	1.047	6	عالية
5	تواجه المشكلات الطارئة بحكمة بوضع حلول تناسب جميع الفئات.	3.97	1.043	7	عالية
7	لديها القدرة على الاعتراف بالخطأ عند الوقوع فيه خلال العمل.	3.91	1.090	8	عالية
	المتوسط الكلي لبعد ممارسة الثقة بالنفس	4.06	.904		عالية

أظهرت نتائج الجدول (8) أن درجة ممارسة الثقة بالنفس لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة جاءت مرتفعة، بمتوسط كلي (4.06) وانحراف (0.904)، وتفاوتت متوسطات العبارات بين (4.18) و(3.91). وجميعها بتقدير "عالٍ". وتعكس هذه النتائج قدرة المديرات على تبني استراتيجيات إدارية مرنة، وتفويض الصلاحيات بما يحفز المعلمات على المشاركة الفعّالة، فضلاً عن الدعم المؤسسي الذي توفره الوزارة عبر المنصات الرقمية (دعم تميز، دعم فارس، دعم نور) مما يرسّخ الثقة ويسهم في تجويد الممارسات. ورغم ذلك، احتل بُعد الثقة بالنفس المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن أبعاد القيادة الملهمة، ما يشير إلى إمكانية تطويره بشكل أكبر رغم مستواه المرتفع.

4-1-2-النتائج المتعلقة ببعء إدارة التغيير:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات ممارسة المديرات لإدارة التغيير

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	تراعي التغيرات المستقبلية في نظام المسارات بالمرحلة الثانوية العامة.	4.13	0.885	1	عالية
3	تشجع منسوبات المدرسة لتقديم وتنفيذ مبادرات إبداعية.	4.11	0.961	2	عالية
7	تسعى لإقناع المنسوبات بأهمية الاندماج في أنشطة التغيير.	4.10	0.952	3	عالية
2	تسعى للتحسين المستمر في الممارسات الإدارية بالمدرسة.	4.09	0.900	4	عالية
4	تنشر ثقافة التغيير الإيجابي بين المنسوبات داخل المدرسة.	4.08	0.962	5	عالية
8	تخطط بفعالية لمواجهة الظروف الطارئة في المدرسة.	4.06	0.983	6	عالية
5	تحدد أولويات التغيير المطلوبة بعناية.	4.03	0.956	7	عالية
6	تعتمد على الاستراتيجيات الحديثة في تنفيذ عمليات التغيير بالمدرسة.	4.02	0.947	8	عالية
	المتوسط الكلي لبعء إدارة التغيير	4.08	.869		عالية

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن ممارسة إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة جاءت بدرجة عالية بمتوسط كلي (4.08) وانحراف (0.869)، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.13) و(4.02). وجميعها بتقديرات مرتفعة. وتعكس النتائج وعي المديرات بأهمية التحول التربوي واستعدادهن لمواجهة الطوارئ من خلال التخطيط، وتحفيز المعلمات على تقديم مبادرات إبداعية، وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي عبر الاجتماعات والعلاقات المهنية. كما أن طبيعة المرحلة الثانوية التي تتسم بالتجدد المستمر وفق متطلبات الجامعات وسوق العمل تُحتم تطوير الممارسات الإدارية، وهو ما تتبناه المديرات من خلال القيادة الإلهامية التي تُمكن المنسوبات من تقبل التغيير والانخراط فيه بفعالية.

4-1-3-النتائج المتعلقة ببعء التمكين الوظيفي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعء التمكين الوظيفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
6	تدعم وتساند المعلمات في مجال العمل.	4.14	0.949	1	عالية
2	تستعين ببعض المنسوبات في المدرسة لحل المشكلات في العمل المدرسي.	4.12	0.930	2	عالية
5	تشجع أفكار التطوير من مجتمع المدرسة (معلمات، إداريات، أولياء...الخ).	4.11	0.933	3	عالية
1	تمنح منسوبات المدرسة المرونة المناسبة عند ممارسة مهام عملهن.	4.09	0.982	4	عالية
3	تفوض بعض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة حسب قدراتهن.	4.08	0.952	5	عالية
7	لديها شفافية في تطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المدرسة.	4.06	1.050	6	عالية
4	تتيح الفرصة لمنسوبات المدرسة للمشاركة في صناعة القرارات.	3.99	0.995	7	عالية
	المتوسط الكلي لبعء التمكين الوظيفي	4.08	.882		عالية

يُظهر الجدول (10) ممارسةً عاليةً للتمكين الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط كلي (4.08) وانحراف (0.88) وتعكس قيم الانحرافات القليلة تجانس العينة، وتراوحت متوسطات عبارات البعء (4.14 - 3.99) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يمنحن الموظفين والمعلمات صلاحيات إدارية كالتفويض أثناء الغياب، وإزالة العقبات، والتكليف بمهام متناسبة مع القدرات، وتمكينهن ليكن صفاً ثانياً للقيادة تحت ضغط العمل، وإشراكهن في صنع القرار عبر اللجان وفرق العمل وفق الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام 1442 (وزارة التعليم، 2024). ويسهم ذلك في تعزيز الثقة والشعور بالانتماء والدافعية وتسهيل المهام.

4-1-4- النتائج المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الرؤية المستقبلية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
4	توضح الرؤية والرسالة والأهداف للمجتمع تفعيلاً للشراكة معه.	4.16	0.923	1	عالية
8	تستفيد من التغذية الراجعة للخطط السابقة في التخطيط للمستقبل.	4.12	0.929	2	عالية
1	تُقدم رؤية واضحة عن آليات العمل لجميع المنسوبات في المدرسة.	4.12	0.977	3	عالية
2	تُحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة بكل موضوعية.	4.07	0.978	5	عالية
7	تضع خطة تنفيذية تضمن تحقيق الأهداف المرجوة بالمرحلة الثانوية.	4.07	0.951	4	عالية
3	تُحدد التحديات التي تواجه المدرسة في البيئة الخارجية بموضوعية.	4.05	0.988	6	عالية
6	توائم بين إمكانات المدرسة والأهداف المرغوب في تحقيقها.	4.03	0.985	7	عالية
	المتوسط الكلي لبعد ممارسة الرؤية المستقبلية	4.08	0.882		عالية

يتضح من نتائج الجدول (11) أن درجة ممارسة الرؤية المستقبلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة جاءت بدرجة عالية بمتوسط كلي (4.08) وانحراف (0.882). وتراوحت المتوسطات لعبارات البُعد بين (4.16) و(4.03)، وتعكس النتائج قناعة المديرات بأهمية امتلاك رؤية استراتيجية تُبنى وفق تحليل واقعي (SWOT)، يُراعي الإمكانيات والفرص والتحديات. كما ترتبط تلك الممارسات بالدافعية الذاتية والحفز الإلهامي، والتخطيط الاستباقي عبر استثمار التغذية الراجعة وتعزيز الشفافية مع فريق العمل. ورغم اختلاف ثقافات المعلمات، إلا أن المديرات يعملن على توجيه جهودهن نحو أهداف واضحة لتجويد العملية التعليمية وتحقيق نتائج متميزة على المستوى الوطني.

4-2- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة حسب المتوسطات والانحرافات على مستوى بعدي محور البراعة التنظيمية كما يبينها الجدول(12):

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على بعدي ممارسة البراعة التنظيمية

م	أبعاد البراعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
2	براعة الاستثمار الأفضل للموارد	4.00	0.93	1	عالية
1	براعة الاستكشاف	3.88	1.00	2	عالية
	المتوسط الكلي لمحور البراعة التنظيمية	3.94	0.94		عالية

يتضح من نتائج الجدول (12) أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية جاءت عالية بمتوسط كلي (3.94) وانحراف معياري (0.94). وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرات على مواكبة المستجدات التربوية واستثمار الموارد بكفاءة، لا سيما في ظل احتياجات المرحلة الثانوية لتخصصات جديدة. وتتوافق هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل الغرابوي (2019)، العودة (2020)، الجميبي والحارثي (2021)، مشاهرة (2022)، وحמיד (2021)، والتي أكدت ارتفاع مستويات البراعة التنظيمية، خاصة في جانب استثمار الموارد. بينما تختلف مع دراسات أخرى مثل الشهراني (2024)، المالكية والحبسية (2023)، الجنازرة (2020)، وآل مسلط (2023) التي رصدت تفاوتاً أو تدنياً في درجة توافر هذه البراعة في سياقات تعليمية أخرى. أما على مستوى العبارات فكما يلي:

4-1-2-4- النتائج المتعلقة ببعد براعة الاستكشاف:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد براعة الاستكشاف مرتبة تنازلياً

م	عبارات براعة الاستكشاف	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
6	تُرى مناخ تنظيمي داعم للتطورات بالعمل المدرسي.	3.98	1.040	1	عالية

3	توائم بين الإمكانيات والمتطلبات للرفع من مستوى المدرسة.	3.97	1.007	2	عالية
4	تبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات الإدارية والتربوية بالمدرسة.	3.94	1.035	3	عالية
2	تستخدم الأسلوب العلمي في تصميم أساليب جديدة لتطوير المدرسة.	3.84	1.075	4	عالية
1	تنظم لقاءات دورية لتبادل الأفكار التطويرية بين المعلمات.	3.81	1.103	5	عالية
5	تنفذ جلسات عصف ذهني جماعية لتحديد الفرص المتاحة للمدرسة.	3.74	1.171	6	عالية
	متوسط درجة ممارسة براعة الاستكشاف ككل	4.00	0.929		عالية

يتضح من الجدول (13) أن ممارسة براعة الاستكشاف لدى المديرات جاءت بدرجة عالية، بمتوسط كلي (3.88)، وانحراف (0.995)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة على الاستكشاف الأمثل للفرص المتاحة لمواجهة نقاط الضعف والمشكلات التي تواجه مدراسهن، بالإضافة إلى وعي المديرات بأهمية صقل الأفكار الابداعية وتطوير البيئة الإنتاجية لمساعدة الطالبات على تنفيذ المشروعات والابتكارات والمهام اللازمة، وتهيئتهن للعمل المهني مستقبلاً، الأمر الذي يُحتمّ توظيف براعة الاستكشاف؛ لتبني طرائق واستراتيجيات من شأنها أن تدعم وتوظف التقنية الحديثة في العملية الإدارية والتعليمية.

2-2-4- النتائج المتعلقة ببعد براعة الاستثمار الأفضل للموارد:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد براعة الاستثمار الأفضل للموارد

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	تُفعل استخدام التقنية في المهام التعليمية والعمليات الإدارية.	4.11	0.945	1	عالية
8	تحرص على الصيانة الدورية للموارد المادية في المدرسة.	4.06	0.989	2	عالية
2	تستثمر تنوع تخصصات وخبرات المعلمات لدعم العملية التعليمية.	4.05	0.99	3	عالية
4	تستثمر إمكانيات المدرسة المادية لاكتشاف مواهب الطالبات وميولهن.	4.02	1.01	4	عالية
3	تُلبي احتياجات منسوبات المدرسة بصورة مستمرة حسب الإمكانيات.	3.99	1.03	5	عالية
6	تحقق مبدأ الشفافية مع المنسوبات في كيفية إدارة الموارد المادية.	3.98	1.02	6	عالية
7	تضع أهدافاً واقعية لاستثمار فرص تطوير المدرسة تنظيمياً.	3.97	1.00	7	عالية
9	تحقق مبدأ العدالة في توزيع المهام بين المعلمات.	3.91	1.13	8	عالية
5	تتواصل مع المؤسسات المحلية لتعزيز الاحتياجات المادية للمدرسة.	3.89	1.03	9	عالية
	المتوسط الكلي لبُعد براعة الاستثمار الأفضل للموارد	4.00	0.93		عالية

يتضح من الجدول (14) أن ممارسة براعة الاستثمار الأفضل للموارد لدى مديرات الثانوية بمنطقة الباحة جاءت بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط كلي (4.00)، وانحراف (0.929)، وقد تُفسر هذه النتيجة بحرص مديرات المدارس على الاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة، وقد يرجع كذلك إلى الاستفادة من عملية التغذية الراجعة وإجراء التحسينات المهمة من قبل المديرات، وقد يعزى إلى توظيف التقنية في مختلف الخدمات والمهام التعليمية والإدارية والعمل بروح الفريق لتلبية متطلبات المجتمع المدرسي.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة بخصوص ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة لكل من (القيادة الملهم، البراعة التنظيمية) تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

1-3-4- أولاً-فحص أثر متغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل، تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) وكما يبينها الجدول (15):

الجدول (15) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لفحص مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	الدلالة	التفسير
القيادة الملمية	بكالوريوس فأقل	284	165.42	46979.0	-2.370	.018	دالة
	دراسات عليا	37	127.08	4702.00			
البراعة التنظيمية	بكالوريوس فأقل	284	164.99	46856.5	-2.147	.032	دالة
	دراسات عليا	37	130.39	4824.50			

يتبين من نتائج اختبار (Mann-Whitney) الموضحة في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة حول ممارسة القيادة الملمية ($p = 0.018$) والبراعة التنظيمية ($p = 0.032$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد سجلت المعلمات الحاصلات على البكالوريوس فأقل متوسط رتب أعلى من نظيراتها من حملة الدراسات العليا، مما يشير إلى تقييم أكثر إيجابية تجاه أداء المديرات. وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمات الحاصلات على دراسات عليا يتمتعن بوعي تنظيمي ونقدي أعلى يجعلهن أكثر دقة في التقييم. وتؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات الغامدي (2024)، وإبراهيم والمتولي (2024)، ومشاهرة (2022)، والتي ربطت بين المؤهل العلمي وطبيعة تقييم القيادة والبراعة التنظيمية، بينما تخالف نتائج دراسات أخرى مثل دحام وآخرين (2019)، التتري (2023)، المالكية والحبسية (2023)، والجنازرة (2020) التي لم تجد فروقاً دالة بحسب المؤهل.

2-3-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

ولفحص أثر متغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis) وكما في الجدول (16):

الجدول (16) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لفحص مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (χ^2)	درجة الحرية	الدلالة	التفسير
القيادة الملمية	10 - 5	34	148.43	.816	2	.665	غير دالة
	11-15	144	164.33				
	16 فأكثر	143	160.64				
البراعة التنظيمية	10 - 5	34	149.62	.580	2	.748	غير دالة
	11-15	144	162.24				
	16 فأكثر	143	162.45				

يتبين من نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المعلمات لممارسات القيادة الملمية ($p = 0.665$) والبراعة التنظيمية ($p = 0.748$) تبعاً لسنوات الخبرة. ويُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمات، بغض النظر عن سنوات الخدمة، يتفاععن ضمن بيئة عمل موحدة تستند إلى معايير واضحة في القيادة والأداء، مما يقلل من تأثير الأقدمية. كما أن تطبيق أنظمة الجودة والتحسين المستمر يساعد على تحقيق تكافؤ في التقييم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات دحام وآخرين (2019)، التتري (2023)، إبراهيم والمتولي (2024) بالنسبة للقيادة، ومع المالكية والحبسية (2023)، الحضرمي (2021)، مشاهرة (2022) فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية. في المقابل، تختلف هذه النتائج عن دراسات عيسى (2023)، الغامدي (2024)، العودة (2020)، والشهراني (2024) التي أشارت إلى تأثير الخبرة في تطوير المهارات القيادية والتنظيمية.

4-4- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: "ما مدى وجود (علاقة ارتباطية، تأثير) دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الملمية والبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟"

1-4-4- فحص طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الملمية والبراعة التنظيمية

ولفحص العلاقة تم استخدام معامل ارتباط (Spearman)؛ لفحص العلاقة بينهما وكما يبينها الجدول (17):

الجدول (17) معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)؛ لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الملمية والبراعة التنظيمية

محور البراعة التنظيمية			محور القيادة الملهمة
البراعة التنظيمية ككل	براعة الاستثمار الأفضل للموارد	براعة الاستكشاف	
.870**	.866**	.850**	الثقة بالنفس
.902**	.892**	.887**	إدارة التغيير
.872**	.870**	.845**	التمكين الوظيفي
.922**	.915**	.902**	الرؤية المستقبلية
.926**	.920**	.905**	القيادة الملهمة ككل

** دالة عند مستوى (0.05)

يتبين من نتائج اختبار سبيرمان في الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التمكين، الرؤية المستقبلية) والبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار الأفضل للموارد)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.845–0.922)، وبلغت للدرجة الكلية (0.926)، مما يعكس ترابطاً قوياً بين سلوك القيادة الملهمة وكفاءة الأداء التنظيمي. ويُعزى ذلك إلى دور القيادة في توجيه الجهود، وتفعيل الرؤية المشتركة، وتوظيف الطاقات بكفاءة. وتتسق هذه النتيجة مع دراسات آل مسلط (2023)، الغرباوي (2019)، الرحيلي (2022)، طه (2021)، وعلوان (2021) التي أكدت وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بينما خالفت نتائج أبو النجا وآخرين (2020) التي لم تجد علاقة دالة بين أبعاد القيادة والاستغلال التنظيمي.

2-4-4- فحص مدى تأثير ممارسة القيادة الملهمة في البراعة التنظيمية:

ولفحص التأثير تم استخدام تحليل الانحدار غير الخطي (Nonlinear Regression Analysis)، وهو عبارة عن إدخال كافة المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار؛ وكما يبينها الجدول (18).

الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار غير الخطي (Nonlinear Regression Analysis) (ن=321)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة*
.937	.877	2275.725	.000	1.045	47.705	.000

يتضح من نتائج تحليل الانحدار غير الخطي في الجدول (18) عن وجود تأثير دال إحصائيًا ($\alpha \leq 0.01$) للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التمكين، الرؤية المستقبلية) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار الأفضل للموارد). بلغ معامل الارتباط $R = 0.937$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.877$ ، مما يشير إلى أن 87.7% من التغير في البراعة التنظيمية يُعزى إلى القيادة الملهمة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 1.045$ ، ما يعني أن كل زيادة بنسبة 100% في ممارسة القيادة الملهمة تُقابلها زيادة بمقدار 1.045 في مستوى البراعة التنظيمية. وأكدت دلالة هذه النتيجة قيمة $F = 2275.725$ ، $p = .000$ ، بما يعكس قوة العلاقة التأثيرية وإمكانية التنبؤ بالبراعة التنظيمية من خلال فاعلية القيادة الملهمة.

3-4-4- تفصيل تأثير أبعاد القيادة الملهمة في البراعة التنظيمية:

الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار غير الخطي (Nonlinear regression analysis) تأثير أبعاد القيادة الملهمة في البراعة التنظيمية

م	أبعاد القيادة الملهمة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T	الدلالة
1	الثقة بالنفس	.917	.028	.875	32.279	.000
2	إدارة التغيير	.982	.026	.901	37.092	.000
3	التمكين الوظيفي	.957	.027	.891	34.961	.000
4	الرؤية المستقبلية	.998	.022	.930	45.168	.000

يتبين من نتائج تحليل الانحدار غير الخطي في الجدول (19) وجود تأثير دال إحصائيًا ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد القيادة الملهمة في البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة، حيث أظهرت الرؤية المستقبلية أعلى تأثير ($Beta = 0.930$)، بما يعكس دورها في توجيه الجهود نحو أهداف واضحة وتعزيز الإنجاز الجماعي، تلتها إدارة التغيير ($Beta = 0.901$) التي تعكس قدرة المديرات على تقليل مقاومة التغيير وتحفيز التكيف مع التطورات التعليمية، ثم التمكين الوظيفي ($Beta = 0.891$) الذي يعكس الأثر الإيجابي للثقة والمشاركة في تعزيز الولاء والإبداع، وأخيرًا الثقة بالنفس ($Beta = 0.875$) التي تسهم في اتخاذ قرارات حاسمة تعزز مناخ العمل الإبداعي. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات مثل علوان (2021)، آل مسلط (2023)، الفراني (2020)، (2020) Boyle & Mitchell، (2019)، الغرباوي (2019)، التري (2023)، والجارية والعشماوي (2023) في تأكيد التأثير الإيجابي لأبعاد القيادة الملهمة في تعزيز البراعة التنظيمية، في حين خالفت نتائج دراسة أبو النجا وآخرون (2020) التي لم تسجل تأثيرًا لُبُعدي الثقة والرؤية في بُعد الاستغلال.

4-5- مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ارتفاع متوسط ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة (4.07 من 5)، مع تصدّر بُعدي إدارة التغيير والتمكين الوظيفي (4.08)، مما يعكس وعيًا قياديًا بتفعيل أدوار التمكين والتحفيز، وهو ما يتسق مع دراسات Queiri et al (2025)، عثمان (2025)، والدعجاني (2024) التي أثبتت قدرة القيادات على إحداث التغيير ضمن بيئات تربوية محفّزة. كما تدعم نتائج Shrestha (2025) و Jotiar (2024) الأثر الإيجابي للقيادة على النضج التحفيزي والتماسك التنظيمي، بينما توضح دراسة Widodo et al (2025) دور القيادة في بناء بيئة داعمة للنمو المهني. وعلى صعيد البراعة التنظيمية، جاء متوسطها الكلي مرتفعًا (3.94)، وهي نتيجة منسجمة مع دراسة الغمس والبشر (2024) بالرياض، ومختلفة عن نتائج الزهراني (2024) بالجامعات السعودية، ما يُعزى لاختلاف طبيعة العينة والسياق الوظيفي (تعليم عام مقابل تعليم عالٍ). كما أكدت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية ($R = 0.94$)، ومعامل تأثير مرتفع ($\beta = 0.93$)، مما يدعم نتائج علي (2024) في السياق اليمني، ويربطه بدور رأس المال الفكري، ويكشف عن مدى مساهمة القيادة في تطوير كفاءة استثمار الموارد واكتشاف الفرص. وقد يُعزى غياب تأثير متغير سنوات الخبرة إلى سياسات التوزيع القيادي في منطقة الباحة التي تضع الاعتبار للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل) أكثر من سنوات الخدمة، وهو ما ينسجم مع نتائج التري (2023) والمالكية والحبسية (2023)، ويخالف نتائج الصبيحات والشرمان (2024) والشهراني (2024). وعمومًا، تعكس هذه النتائج واقعًا إداريًا محافظًا تهيم عليه معايير علمية رسمية على حساب التراكم المهني، مما يُعيد التأكيد على أن التمكين القيادي المرتبط بالمؤهل لا الخبرة قد يكون أكثر فاعلية في سياقات تعليمية معينة. ويمكن استخلاص أهم الاستنتاجات كالآتي:

- القيادة الملهمة تفسّر أكثر من 88% من التباين في البراعة التنظيمية المدرسية.
- الرؤية المستقبلية تؤثر بوضوح في فعالية استثمار الموارد وتنمية البراعة.
- إدارة التغيير والتمكين الوظيفي تعزّزان النمو المؤسسي والتكيف المدرسي الفعال.
- المؤهل العلمي أكثر تأثيرًا من سنوات الخبرة في ممارسات القيادة والبراعة.
- العلاقة الطردية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية مؤكدة ومبنية على وعي إداري.
- تتفوق مدارس التعليم العام على الجامعات في ممارسات البراعة التنظيمية بسبب بساطة السياق.
- البيئة المحلية تُعيد تشكيل العلاقة بين القيادة والكفاءة وفقًا للثقافة المؤسسية والتعليمية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة وتفتتح الآتي:

1. إعادة تصميم برامج تأهيل القائادات بما يعزز الثقة بالنفس في اتخاذ القرارات التربوية الحساسة، عبر نماذج محاكاة قيادية وتدريب عملي في مواقف واقعية، لسد القصور النسبي في بعد الثقة بالنفس رغم ارتفاع المتوسط الكلي.
2. توسيع تمكين مديرات المدارس بمنحهن أدوات استثمار رقي للموارد المشتركة بين المدارس، من خلال منصات ذكية لتبادل الخبرات والتخصصات، مما يعزز البراعة التنظيمية خاصة في استثمار الموارد، استناداً لمحدودية الفروق حسب متغيرات الخبرة.
3. تخفيض الأعباء الإدارية الروتينية لمديرات المدارس بما لا يقل عن 30%، وتفويض مهام كتابية للسكرتارية، لإتاحة الوقت للإبداع والتطوير المدرسي المستند إلى تحليل بيانات الأداء الفعلي، وهو ما يتسق مع الفجوة بين مستويات البراعة والاستكشاف.
4. تطوير نموذج وطني لاكتشاف القيادات النسائية الواعدة من صفوف المعلمات المتميزات، من خلال مسابقات قيادية ومهام إشرافية قصيرة المدى، استعداداً لبناء صف قيادي ثانٍ، وهو ما يدعم استدامة أثر القيادة الملهمة.
5. إدراج وحدات عن البراعة التنظيمية ضمن برامج إعداد القادة التربويين لجميع المراحل، مع تركيز خاص على مدارس التعليم الأساسي، لتوسيع أثر النموذج القائم في الثانوية إلى مراحل أخرى، وتحقيق العدالة في توزيع التأثير الإيجابي.
6. تصميم تطبيق ذكي بإشراف الوزارة لدعم اتخاذ القرار لدى المديرات وفق مؤشرات الأداء المدرسي، بما يُعزز القدرة على إدارة التغيير وتحليل سيناريوهات تحسين الأداء، ويحوّل "الرؤية المستقبلية" من شعارات إلى خطط عملية.
7. إنشاء مسارات تدريب تخصصية حسب أبعاد القيادة الملهمة الأربع (الثقة، التمكين، التغيير، الرؤية)، بحيث تختار المديرية البرامج وفق احتياجها ونقاط ضعفها، مما يضمن تفريد النمو المهني ورفع كفاءة البراعة التنظيمية.
8. ونظراً لما لمستته الباحثة من فجوة بحثية في الموضوع؛ تقترح إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 - a. إجراء دراسة تحليلية مقارنة لمستوى القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بين المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، لسد الفجوة في تغطية المراحل الأقل تركيزاً.
 - b. تصميم دراسة نوعية باستخدام المقابلات الفردية لمعرفة تحديات ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس، خصوصاً في المناطق الطرفية أو الأقل دعماً إدارياً.
 - c. اختبار نموذج وساطة جديد بين القيادة الملهمة والأداء المؤسسي باستخدام متغيرات مثل الإبداع المدرسي أو الولاء الوظيفي، لتطوير الإطار النظري وربطه بسياق التعليم السعودي.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، علي يونس، المتولي، إيمان محمد. (2024). العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(9)، 303- 350.
<http://dx.doi.org/10.21608/rijcs.2024.269477.1063>
2. أبو النجا، مي محمد، عواد، عمرو محمد، ومحمد، عنايات إبراهيم. (2020). أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (3)، 193- 221.
<https://search.mandumah.com/Record/1095906>
3. أبو غالي، سمر خضر. (2019). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، [رسالة ماجستير/غير منشورة]، كلية التربية، غزة، فلسطين.

4. آل مسلط، محمد أحمد. (2023). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أمها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 15(2)، 81-118. <https://doi.org/10.36046/2162-000-015-013>
5. البارودي، منال. (2019). علم/استشراف المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. النتري، إبراهيم. (2023). دور القيادة الملهمة في تحسين البراعة التنظيمية لدى وزارة الداخلية - الشق المدني، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
7. الجارية، هاني عبد المعطي،، العشماوي، محمود سعيد. (2023). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 20(116)، 629-717. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376392>
8. جراح، دليلة. (2024). إدارة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق أنماط القيادة الحديثة، [دكتوراة منشورة]، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية. 1-26. <http://thesis.univ-biskra.dz/6548>
9. الجنازرة، أسماء علي. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري الممارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، [ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. حميد، أثير مهدي. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، [ماجستير منشورة]، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2021/12/Rp_study-of-the-opinions-of-a-sample-of-leaders-in-the-Iraqi-Federal-Police.pdf
11. خطايب، غدير،، والعبد الرحمن، أسماء. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية الأردنية، 18(2)، 347-364. <https://search.mandumah.com/Record/1299722>
12. دحام، دحام، عطية، طارق،، وخضر، رعد. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 28(1)، 517-534. استرجع من <https://www.uoajournal.com/index.php/maarif/article/view/103>
13. الدعجاني، أسماء راشد. (2024). دور القيادة الملهمة في تنمية المهارات الابتكارية لدى طلاب المرحلة الثانوية في ضوء تطبيق نظام الفصول الدراسية الثلاثة من وجهة نظر معلمي ومشرفي مدارس منطقة تبوك. مجلة أبحاث، 11(3)، 962-1001. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.659>
14. الدويري، رحاب إبراهيم، هاشم، عبد العزيز عبد التواب، وأحمد، هناء حسام. (2025). دور الابتكار المفتوح كوسيط معدل في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي في بيئة القطاع الحكومي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 21(3)، 473-492. <https://doi.org/10.35516/jjba.v21i3.2350>
15. رجه، سعاد محمد،، وعبد الله، أحمد أرحيم. (2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعة، 31(2)، 316-329. <https://doi.org/10.51345/v31i2.187.g176>
16. الزاندي، أحمد محمد. (2022). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، جامعة العلوم التربوية، 3(3)، 235-280. https://ssj.journals.ekb.eg/article_275317.html
17. الزهراني، نسرين علي. (2024). البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 883-920. <http://search.mandumah.com/Record/1481238>
18. سعد، بهاء الدين مسعد،، وسالم، شيماء مهدي. (2025). المشاركة بالمعرفة والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 198-270. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/1550626>
19. الشهراني، محمد أحمد. (2024). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 38(3)، 233-250. <https://www.jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/538/526>
20. الصباغ، شوقي محمد،، والشيبيني، أسماء وهبة. (2025). العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 12(1)، 9-42. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/1550749>

21. صقر، أمينا عبده السيد. (2024). البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 36(1)، 88-125. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1606850>
22. طه، مني حسنين السيد. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي " دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 10(1)، 109-150. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1223732>
23. العازمي، عيسى فلاح، والرشيدي، نوف علي. (2021). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة نسق الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية*، 32(1)، 112-135. https://drive.google.com/file/d/14AH00H_YcceTcfIU_npxqYxRkpcNyMrH/view
24. عثمان، حمد جمال حمد. (2025). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ودورها في تعزيز الأمن النفسي والاجتماعي لدى الطلبة داخل المدرسة: أنموذج مقترح [رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية]. <https://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/3227>
25. علوان، سهام أحمد. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 45(4)، 394-546. <https://doi.org/10.21608/jfees.2021.220416>
26. علي، عبد الله ثابت فرحان. (2024). دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك التضامن الإسلامي. *مجلة ربحان للنشر العلمي، بدون مجلد* (46)، 143-181. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471843>
27. العلي، هدى عبد الرحيم، والعاني، آلاء عبد الموجود. (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105)، 216-293. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-833093>
28. عيسى، أحمد السيد. (2023). دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة*، 3(4)، 135-134. <http://dx.doi.org/10.21608/ajcjc.2023.214124.1105>
29. الغامدي، علي بن مرزوق. (2024). القيادة الملهمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 25(6)، 88-47. <https://search.mandumah.com/Record/1493882>
30. الغمس، وسام مشعل، والبشر، فاطمة عبدالله. (2024). نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، *مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم*، 3(1)، 3-20. <http://dx.doi.org/10.56961/mejeit.v3i3.566>
31. الغنائي، مصباح أحمودة. (2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات)، *مجلة القرطاس، بدون مجلد* (18). <https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/view/523>
32. الفراني، سوزان محمد. (2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، [ماجستير/غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
33. كامل، سهاد برقي، ومهدي، حوراء، وثامر، كمونة، علي عبد الأمير. (2019). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 8(30)، 44-75.
34. كيلاني، هند يحيى. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، *المجلة العلمية بإدارة البحوث والنشر العلمي*، 38(11)، 242-269. https://journals.ekb.eg/article_266569_0.html
35. المالكية، عائشة، والحبيسية، رضية. (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (10-12) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب - مصر*، 7(33)، 185-218. <https://doi.org/10.21608/jasep.2023.293220>

36. محمد، رانيا كمال. (2022). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، 106(1)، 1-96. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2023.286671>
37. المراعبة، سماهر محمد جابر. (2024). درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ القيادة الملهممة وعلاقتها بجودة أداء المعلمين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتعليم العالي، 44(2)، 77. <https://doi.org/10.36024/1248-044-002-005>
38. مشاهرة، تهاني هاشم. (2022). البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير] كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل، فلسطين. <https://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/1179>
39. المكصوسي، لارا قاسم،. والموسوي، طالب زيدان (2021). فن القيادة والادارة، مركز البحوث والدراسات والنشر- كلية الكوت الجامعة، الطبعة الأولى.
40. ناصف، مرفت صالح،. عبدالسلام، أسامة عبدالسلام،. ومحروس، رانيا حسن. (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 10 (39)، 13 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379996>
41. وزارة التعليم. (2024). الموقع الرسمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، <https://bit.ly/4cTYaLc>
42. يعقوب، سمية أحمد. (2022). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(3)، 307-329. <https://doi.org/10.21608/jsst.2022.154923.1461>

ثانيا: المراجع بالإنجليزية:

1. Al-Daajani, A. R. (2024). The role of inspirational leadership in developing innovative skills among secondary school students in light of the implementation of the three-term system from the perspective of teachers and supervisors in Tabuk Region (in Arabic). Abhath Journal, 11(3), 962–1001. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.659>
2. Al-Duwairi, R. I., Hashem, A. A. A., & Ahmed, H. H. (2025). The role of open innovation as a moderating mediator in the relationship between organizational agility and organizational performance in the Jordanian public sector (in Arabic). Jordan Journal of Business Administration, 21(3), 473–492. <https://doi.org/10.35516/jjba.v21i3.2350>
3. Al-Ghamas, W. M., & Al-Bisher, F. A. (2024). A proposed model to improve the level of organizational agility among female principals of public schools in Riyadh city (in Arabic). Manar Al-Sharq Journal for Education and Educational Technology, 3(1), 3–20. <http://dx.doi.org/10.56961/mejeit.v3i3.566>
4. Al-Ghamdi, A. M. (2024). Inspirational leadership and its relationship to quality of work life among public school teachers in Al-Kharj Governorate (in Arabic). Scientific Research in Education Journal, 25(6), 47–88. <https://search.mandumah.com/Record/1493882>
5. Al-Ghams, W. M., & Al-Bisher, F. A. (2024). A proposed model to improve the level of organizational agility among public school principals in Riyadh (in Arabic). Manar Al-Sharq Journal for Education and Educational Technology, 3(1), 3–20. <http://dx.doi.org/10.56961/mejeit.v3i3.566>
6. Ali, A. T. F. (2024). The role of intellectual capital as a mediating variable between inspirational leadership and organizational agility: An applied study on Tadhmon Islamic Bank (in Arabic). Rayhan Scientific Publishing Journal, (46), 143–181. <http://search.mandumah.com/Record/1471843>
7. Al-Malkia, A., & Al-Habsia, R. (2023). Organizational agility among school principals (grades 10–12) and its relationship with teachers' organizational adaptability in North Ash Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(33), 185–218. <https://doi.org/10.21608/jasep.2023.293220>
8. Al-Malkiya, A., & Al-Habsiyya, R. (2023). Organizational agility among school principals of grades 10–12 and its relationship with organizational adaptability of teachers in North Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman (in Arabic). Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(33), 185–218. <https://doi.org/10.21608/jasep.2023.293220>

9. Al-Muraibah, S. M. J. (2024). The degree to which school principals apply principles of inspirational leadership and its relationship with the quality of teachers' performance (in Arabic). Arab Universities Union Journal for Higher Education, 44(2), 77. <https://doi.org/10.36024/1248-044-002-005>
10. Al-Musallat, M. A. (2023). The relationship between inspirational leadership and organizational agility among school principals in Abha City (in Arabic). Islamic University Journal of Educational and Social Sciences, 15(2), 81–118. <https://doi.org/10.36046/2162-000-015-013>
11. Al-Sabihat, N., & Al-Shurman, M. (2024). Organizational Ingenuity and its Relationship to Institutional Excellence Among Government School Principals in Mafrq Governorate. Jordan Journal of Applied Science - Humanities Series, 39(2), 130-148. <https://doi.org/10.35192/jjoas.v39i2.743>
12. Alwan, S. A. (2021). Inspirational leadership and its relationship to achieving organizational agility at Zagazig University (in Arabic). Faculty of Education Journal, Ain Shams University, 45(4), 394–546. <https://doi.org/10.21608/jfees.2021.220416>
13. Bingham A.J, Patricia B. (2018). Reimagining complexity: Exploring organizational ambidexterity as a lens for policy research, *Policy Futures in Education*, 17(2)1–19. <http://dx.doi.org/10.1177/1478210318813269>
14. Edirisooriya, W.A. (2020). *The impact of transformational leadership on talent retention: With special reference to information communication technology*. *Sri Lanka Journal of Management Studies* 2(1)120-136. <http://dx.doi.org/10.4038/slajms.v2i1.31>
15. Eissa, A. S. (2023). The role of inspirational leadership in organizational excellence with organizational trust as a mediator: An applied study on administrative staff at Taif University (in Arabic). Academic Journal for Contemporary Commercial Research, 3(4), 134–135. <http://dx.doi.org/10.21608/ajcjc.2023.214124.1105>
16. Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study of Inspirational Motivation by Leader on Employee Engagement. *International Bulletin of Management and Economics*, 1(1), 109-119. https://www.researchgate.net/publication/343905481_A_Study_of_Inspirational_Motivation_by_Leader_on_Employee_Engagement
17. Ibrahim, A. Y., & Al-Motawalli, E. M. (2024). The relationship between inspirational leadership and employees' ethical behavior: An applied study on employees in the education sector at Mansoura University (in Arabic). Raya International Journal of Commercial Sciences, 3(9), 303–350. <http://dx.doi.org/10.21608/rijcs.2024.269477.1063>
18. Jotiar, M. (2024). The role of inspirational leadership traits in improving organizational commitment. Journal of Research, 8, 152–176. <https://doi.org/10.25098/8.1.9>
19. Lakshmana, R. A. (2015). State of Inspirational Leadership in new millennium Human Resource Environment, *Research Journal of Commerce & Behavioural Science (RJCBS)*, 4(03), 1547- 2251. <https://dr.ddn.upes.ac.in/bitstream/123456789/1879/1/3463-10212-1-PB.pdf>
20. Lin, X. (Linda), Wong, I.K.A., & Fong, V.H.I. (2025). Building ingenuity in tourism organizations during crises. *Tourism Management*, 110, 105165. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105165>
21. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
22. Mahmoud, M. S., & Raheem, M. Y. (2025). The role of inspirational leadership in succession planning - An analytical study in the first Rusafa education/Baghdad. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(145), 32–41. <https://doi.org/10.33095/9b7jgb18>

23. Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269–283. <https://doi.org/10.1002/hrm.21951>
24. Mohamed, R. K. (2022). The reality of practicing sustainable leadership and its relationship with achieving organizational agility: A field study at Sohag University (in Arabic). *Educational Journal*, 106(1), 1–96. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2023.286671>
25. Norman, E., Paramansyah, A., & Zaini, A. W. (2024). The influence of inspiring leadership and religiosity on teacher performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 438–450. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.6732>
26. 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*. Sage Publications, 19(2020), 1440- 1741. <https://doi.org/10.1177/1741143220945705>.
27. Queiri, A., Awashreh, R., Al Rashdi, M., Sallem, R., Alavi Nejad, H., & Al-Maashani, W. (2025). Investigating the nexus between inspirational leadership and innovative work behavior among public sector employees. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 778–791. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5883>
28. Radhi, A. M., & Al-Abbasi, A. A. (2024). The Impact of Talent Management Strategies on Organizational Ingenuity: An Empirical Research in Some Colleges of the University of Baghdad. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(144), 86–98. <https://doi.org/10.33095/jeas.v30i144.2884>
29. Raja, S. M., & Abdullah, A. A. (2020). Inspirational leadership and its impact on reducing organizational conflict among faculty members at the Iraqi University (in Arabic). *Al-Maaref University College Journal*, 31(2), 316–329. <https://doi.org/10.51345/v31i2.187.g176>
30. Roberts, F. (2019). *Essential Traits of Inspirational Leadership*. *people development* magazine. 27-39. <https://peopledevelopmentmagazine.com/2019/04/03/inspirational-leadership/>
31. Shrestha, M. (2025). Dimensions of Inspirational Leadership: An Exploratory Factor Analysis in the School Settings. *Journal of Research in Education*, 1(1), 73–96. <https://doi.org/10.3126/jore.v1i1.78724>
32. Stapleton, F. B., & Opiari, V. P. (2020). The Current Health Care Crisis—Inspirational Leadership (or Lack Thereof) Is Contagious. *JAMA Netw Open*, 3(6):e208024. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.8024>
33. Widodo, C., Sukatiman, S., & Isnantyo, F. D. (2025). Inspirational leadership in encouraging academic achievement in vocational high schools. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 7(1), 1–18. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i1.6569>
34. Yaqoub, S. A. (2022). The role of organizational agility in achieving sustainable innovation in Egyptian universities: A field study (in Arabic). *Journal of Financial and Commercial Research*, 23(3), 307–329. <https://doi.org/10.21608/jsst.2022.154923.1461>