

## درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش

نسرین فؤاد أحمد المنيعي، شروق محمد المعابرة  
جامعة جدارا

|                        |                          |                           |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|
| قبول البحث: 15/03/2024 | مراجعة البحث: 10/03/2024 | استلام البحث: 2024 /01/16 |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الإلهامية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينتها من (453) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمديرية تربية وتعليم محافظة جرش، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة (الإلكترونية) كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة "مرتفعة"، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كان "مرتفعاً"، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة: الاهتمام بممارسة المديرين للقيادة الإلهامية في المدارس وذلك لدورها الفعال في تحقيق البراعة التنظيمية، وأيضاً ضرورة عمل المديرين بشكل بارع في المدرسة بحيث يدركون الخطط التطويرية والتحسينية والإجرائية في المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإلهامية، البراعة التنظيمية، مديري المدارس، محافظة جرش.

## Abstract:

The study aimed to identify the level of inspirational leadership and its relationship to organizational prowess among school principals in Jerash Governorate. The study followed the descriptive, correlational approach, and its sample consisted of (453) male and female teachers in schools affiliated with the Directorate of Education in Jerash Governorate. To achieve the objectives of the study, The (electronic) questionnaire was used as a tool for the study. The results showed that the degree of inspirational leadership among school principals was “high”, and the level of organizational ambidexterity as a whole among school principals in Jerash Governorate from the point of view of teachers was “high”. The results also showed a strong positive correlation between inspirational leadership and organizational ambidexterity. The study recommended: paying attention to principals’ practice of inspirational leadership in schools, due its role in achieving organizational ambidexterity, it is also necessary for principals to work skillfully in the school so they are aware of the school’s development, improvement and procedural plans.

**Keywords:** Inspirational leadership, Organizational Prowess, School principals, Jerash Governorate.

## المقدمة

تواكب المؤسسات التعليمية تطورات متسارعة في عصر التكنولوجيا الحديثة وتوسعاً معرفياً هائلاً، كذلك أن الأعمال الروتينية والتقليدية في إدارة هذه المؤسسات لم تعد كافية للحفاظ على الريادة والصدارة في مجال العمل، فأصبح من الضروري جداً تبني استراتيجيات جديدة قائمة على الإبداع والابتكار وتبني المفاهيم العصرية المتعلقة بمهارات القيادة، حيث تعتمد العملية الإدارية على القيادة، فالقيادة الجيدة إحدى الأسباب الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الكفؤة وغير الكفؤة.

تأتي القيادة الملهمة كأحد أنماط القيادة الحديثة، والتي زاد الاهتمام بها في المدة الأخيرة في دراسات الإدارة المعاصرة كونها إحدى أنواع القيادة، الذي يتطلب من القائد أن تتوفر لديه الثقة العالية بالذات، والإرادة والعزيمة، حيث يوجه المرؤسين نحو العمل المشترك والمرونة للتغيير لمواكبة التطورات في المجتمع الذي يسودها، والسعي قدماً في تنمية المجتمعات، حيث تتأثر العملية التربوية بالظروف البيئية والسياسية والاقتصادية وتؤثر بها (جاسم، 2022).

ومن هنا تسعى المؤسسات التربوية نحو تعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه قادتها وهو إيجاد أساليب إدارية جديدة حتى تكون قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها المنشودة، حيث وجب عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ظهرت البراعة التنظيمية للمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات التربوية في ضوء التطور الهائل الذي يشهده المجتمع (علوان، 2021). ونظراً لأن المؤسسات والمدارس التربوية هي المسؤول الأول عن إعداد الأفراد تربوياً واجتماعياً وإمدادهم بالقيم والسلوكيات، خاصة أنها ضرورة لتنشئة الأفراد بالشكل الصحيح، لهذا السبب بدأت الباحثة في هذه الدراسة بتقصي المعلومات اللازمة في دور القيادة الإلهامية في جعل العملية التعليمية أفضل، ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية.

## الأدب النظري والدراسات السابقة: أولاً: الأدب النظري

**1- القيادة الإلهامية:** تأتي القيادة الإلهامية ضمن أنواع القيادة المتميزة في سماتها الجاذبة في كينونتها إذ تستمد إسمها من كلمة الإلهام أي القوة التي يصعب تفسيرها بوضوح.

مفهوم القيادة الإلهامية: هي القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت القيادة القادرة على تحقيق نجاحات غير عادية والتي لها أثر في نفوس العاملين (Greenberg & Baron , 2004). وهي القيادة التي تعبر عن رؤية تستند إلى قيم أيديولوجية قوية، تجعل الأفراد ينسجمون مع رؤية معينة، وتعد القدرة على الإلهام صفة أساسية وتحمل درجة عالية من ثقة الأفراد، كما أنها دافع جوهرية لثقة الأفراد وإعجابهم بالقائد، كما أن القيادة الإلهامية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (Waldman et al., 2011). وأيضاً تعرف بأنها نوع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملهمون الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة (Garton, 2017).

القيادة الإلهامية (أبعادها، أهميتها، معوقاتهما)

**أبعاد القيادة الإلهامية: 1- الثقة بالنفس:** حيث يرى الكثير من الأكاديميين أن الثقة بالنفس تتكون من النزاهة، والمقدرة، والإحسان، 2- التوجه الاستراتيجي: فإن الرؤية في المدى البعيد التي يضعها القائد تحقق الكثير من المزايا كما ذكر ماهر (2013) ومنها: تحديد مسار المؤسسة، حيث تؤدي إلى تعهد العاملين في المؤسسة بتنفيذ تلك الرؤية، وتقلل من إمكانية الفشل في تحقيق أهداف الرؤية الموضوعية من قبل المديرين، 3- إدارة التغيير: فهو يُعد التغيير مسألة أساسية في كل مؤسسة، وهو العنصر الإلزامي في مراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحدث وتخضع لتأثير عوامل داخلية وخارجية عديدة بدرجات متفاوتة (عرفة، 2012). 4- تمكين العاملين: ويعرف التمكين بأنه: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى العاملين، كما أنه دعم العاملين بالسلطة (مصطفى، 2005).

**أهمية القيادة الإلهامية:** يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة ومُلهمة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة ويشجع القادة الملهمون الابتكار والإبداع عبر المبادرة والتجربة، ويرون في الابتكار أساساً للعمل الفردي والجماعي في المؤسسة، ويقدمون المساعدة للمؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل، بحيث يوازنون فيما بينهما، وهذا من العناصر المحفزة للعاملين (سرحان، 2018).

**معوقات القيادة الإلهامية:** هناك الكثير من المعوقات كالمعوقات النفسية: تتمثل بما يعيق الأفكار والتنبؤ والتصور للمدى البعيد، والمعوقات الثقافية: تتمثل في ما يعيق العلاقات والهيكلية المؤسسية، والمعوقات البيئية: تتمثل في ما يعيق القدرة على الدعم اللوجستي (بوحجي، 2015).

**2- البراعة التنظيمية:** تعد البراعة التنظيمية منهجاً وفلسفة إدارية، تسهل عملية تحقيق الأهداف، وأول من قدم مصطلح البراعة التنظيمية في مجال الإدارة الاستراتيجية هو (دونكان، 1976).

**مفهوم البراعة التنظيمية:** البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسات على الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد، في حين يشمل الاستكشاف الابتكار الجذري والابتكار من أجل المستفيد المحتمل (Bodwell, 2011). وهي عملية تنفيذية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال، حيث يهدف الاستغلال إلى تعزيز المواد أو الأجهزة التكنولوجية والتقنيات المتاحة، في حين أن الاستكشاف هو التعرف على الأفكار الإبداعية والفرص المتاحة للمنظمات (Patel et al. 2013). وهي مقدرّة المؤسسة على السعي المتزامن لاستثمار واكتشاف مواردها المتاحة والسعي لتنفيذ الأهداف المنشودة داخل إدارة أعمالها الحالية، وتحسين قدرتها على مواكبة التطورات، وقدرتها على الاستغلال الأمثل للفرص (Fu, et al. 2016).

### البراعة التنظيمية (أبعادها، أهميتها، شروطها)

**أبعاد البراعة التنظيمية:** هناك بعدين أساسيين هما: - البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف): يعبر الاستكشاف عن مقدرّة المؤسسة على البحث عن الفرص الجديدة، وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من مواكبة التطورات المحيطة بها على طول المدى، - الاستثمار الأمثل للفرص (الاستثمار): ويقصد به قدرة المؤسسة على تحسين أنشطتها لخلق قيمة في المدى القريب والسعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، (السرحاني، 2019).

**أهمية البراعة التنظيمية:** تسمح للمؤسسات بتجديد أصولها المعرفية وإدارة المخاطر بفاعلية (Fu et al, 2016). وتساعد المؤسسات التي تعمل داخل المجتمع المتغير والتي تتطلب الكفاءة والمرونة العالية في استغلال مواردها وإيجاد موارد جديدة (Palm & Lilja, 2017). ولها تأثير إيجابي على نمو المؤسسات وتميزها على مثيلاتها (عيسى، 2021). إن البراعة التنظيمية هي أمر ضروري في نجاح واستمرار آلية تحسين وتطوير المؤسسات وبقائها.

**شروط البراعة التنظيمية:** أما الشروط الضرورية للبراعة التنظيمية فهي: يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح خطة استراتيجية لتنفيذ الأفكار الإبداعية بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد. ويجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب. ويجب أن تكون رؤية وقيم تزويد الارتباط العاطفي وهوية مشتركة تزود المؤسسة بالثقافات المتعددة. والإجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية. (Bryson, et al, 2008).

### 3- القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية:

تسعى المؤسسات التربوية نحو تعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه قادتها وهو إيجاد أساليب إدارية جديدة حتى تكون قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها المنشودة، حيث وجب عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ظهرت البراعة التنظيمية للمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات التربوية في

ضوء التطور الهائل الذي يشهده المجتمع ولتحقيق البراعة التنظيمية يجب وجود قيادة قادرة على تحقيقها وبالنظر إلى مميزات القيادة الإلهامية فهي قادرة على تحقيق البراعة في ظل البيئة المتغيرة (علوان، 2021).

حيث توصلت دراسة أبو النجا (2020) إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلهامية على البراعة التنظيمية، وأيضاً دراسة آل مسلط (2023)، حيث كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة أبها. وبمراجعة الأدبيات تتضح أهمية القيادة وبالأخص القيادة الإلهامية وأهميتها في تحقيق البراعة التنظيمية، من منطلق أن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال واستثمار الموارد والفرص المتاحة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الإلهامية:

أجرت العامري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد القيادة الإلهامية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمات وقائدات المدارس الأهلية، وبلغ عددهم (962) معلمة وقائدة، وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق قائدات المدارس لجميع أبعاد القيادة الإلهامية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام.

وأجرى تورهان وآخرين (Turhan, et al, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص المعلمين الملهمين الذين ألهمو المعلمين المرشحين للقيام بمهنة التدريس بشكل صحيح، وتم استخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج النوعي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع طلبة كلية التربية في جامعة فاتح سلطان محمد فاكي في تركيا، وعينتها من (30) معلماً من المرشحين لمهنة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة الإلهامية كبيرة جداً، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإلهامية تعزى إلى متغير كل من (الجنس، والعمر).

وأجرى الفراني (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تمثلت عينة الدراسة بـ (287) من العاملين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة التقديرية لممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإلهامية من وجهة نظر العاملين الإداريين كبيرة.

##### الدراسات ذات العلاقة بالبراعة التنظيمية:

أجرى نيتو وآخرون (Neto et al, 2018) دراسة هدفت إلى فهم وتفسير أثر البراعة التنظيمية على تباين أعداد الطلاب، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بالبرازيل، حيث بينت النتائج أن البراعة بأبعادها، يرجع لمتغيرات أخرى منها جودة التدريس، ومحتويات البرامج العامة، كما أظهرت البراعة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربع أبعاد فرعية وهي: البراعة، والبناء، وشبه التطوير، والتطوير.

وأجرت الجميبي والحارثي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (316)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية. وأجرت أبو حطب (2021) دراسة هدفت إلى التحقق من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية بين ممارسة الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (492) من معلمين ومديري المدارس الثانوية، توصلت النتائج أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بدرجة كبيرة.

**التعليق على الدراسات السابقة:** حيث إن الدراسة الحالية استقادت من الدراسات السابقة في بنائها للإطار النظري الخاص بها، بالإضافة إلى تطوير وبناء أداة الدراسة التي ساهمت في التعرف إلى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، وتميزت كذلك مع الدراسات السابقة لتناولها متغيري القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس وتناولها لمتغيرات ديموغرافية مختلفة، للعام الجامعي (2024/2023). ونستخلص أهمية ممارسة القيادة الإلهامية في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديرو المدارس، بالإضافة إلى ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة من وجود علاقة بين القيادة الإلهامية لدى المديرين والبراعة التنظيمية

لديهم، كدراسة آل مسلط (2023)، حيث كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة أبها، حيث أوصى الباحث بتتمة معارف ومهارات مديري مدارس التعليم في مجالي القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية، ومشاركة العاملين في قرارات المدرسة في صياغة الرسالة والأهداف.

### مشكلة الدراسة

إن تطور القيادة المدرسية أصبح من الأمور الهامة في المؤسسات والمدارس التربوية، حيث رأت الباحثة أن المدارس في محافظة جرش تعاني من مشكلات متنوعة تقلل من فاعليتها، ومن هذه المشكلات هي: ضعف استغلال واستثمار المعلومات، وضعف القدرة على البحث واستكشاف المعارف والخبرات الجديدة، وقلة استخدام التقنيات المتطورة داخل المدارس، متجاهلة متطلبات العصر الحديث مثل وأيضاً عدم وجود نظام اتصال فعال، وضعف استخدام المنهجية العلمية في إدارة التطوير والتغيير، وصعوبة تمويل التقنيات التي يحتاجها التعليم.

### أسئلة الدراسة

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- 3- ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة

1. تحديد درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة جرش للقيادة الإلهامية، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
3. الكشف عن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟
4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
5. الكشف عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة جرش للقيادة الإلهامية، ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

أهمية الدراسة: تمثلت أهمية الدراسة في ما يلي:

- الأهمية النظرية: تسعى إلى تزويد الباحثين ومديري المدارس والمعلمين وطلاب الدراسات التربوية العليا بخلفية نظرية مهمة عن القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية، وسد بعض النقص الموجود في الدراسات الأردنية المتعلقة بواقع القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس، والبراعة التنظيمية والعلاقة بينهما.
- الأهمية التطبيقية: تسعى في تقديم بعض التوصيات المتعلقة بواقع القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش؛ لتمكين المسؤولين وصانعي السياسة التربوية من اتخاذ إجراءات وسياسات وقرارات تقييمية أو تعزيزية، وتشجيع الباحثين على إجراء دراسات مشابهة للدراسة على مجتمعات أخرى.

**القيادة الإلهامية:** وتعرف اصطلاحاً بأنها القيادة التي تقوم على الدافع المُلهم بتوليد الحماس والعمل الجماعي؛ وتوفير رؤية التوقعات في المدى البعيد، والالتزام بالأهداف المنشودة، وتبني اعتبار للأفراد، بالإضافة إلى التحفيز الفكري أي التفكير في المشكلات بطرق من خلال الإبداع (Katene, 2010). وتعرف إجرائياً بالدرجة التي سيسجلها المستجيبون على أداة القيادة الإلهامية بمجالاتها المختلفة.

**البراعة التنظيمية:** وتعرف اصطلاحاً بأنها القدرة على انشاء حلول مبتكرة ضمن قيود هيكلية باستخدام موارد محدودة وحل المشكلات بطريقة إبداعية (Lampel & Hoonig, 2011). وتعرف إجرائياً بالدرجة التي سيسجلها المستجيبون على أداة البراعة التنظيمية بمجالاتها المختلفة.

**حدود ومحددات الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي محافظة جرش، للعام الدراسي (2024/2023)، حيث حددت الأداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة المعلمين على فقرات استبانة القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية، المكونة من (48) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين؛ لمناسبة هذا المنهج لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2024/2023، والبالغ عددهم (3627) منهم (1491) معلماً و(2136) معلمة حسب إحصائيات قسم التخطيط في المديرية.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (453) معلماً ومعلمة من المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2024/2023، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.**

| المتغير        | الفئة                          | التكرار    | النسبة المئوية% |
|----------------|--------------------------------|------------|-----------------|
| الجنس          | أنثى                           | 255        | 56.30           |
|                | ذكر                            | 198        | 43.70           |
| المؤهل العلمي  | بكالوريوس                      | 263        | 58.10           |
|                | دراسات عليا                    | 190        | 41.90           |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات                 | 97         | 21.40           |
|                | من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات | 145        | 32.00           |
|                | 10 سنوات فأكثر                 | 211        | 46.60           |
| <b>المجموع</b> |                                | <b>453</b> | <b>100</b>      |

**أداة الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية، مستفيدة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإلهامية كدراسة الزعبي، 2022. وفي مجال البراعة التنظيمية كدراسة العموش، 2022. إذ تكونت بصورتها الأولية من (46) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة. **صدق أداة الدراسة وثباتها:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لقياس القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية.

**الجدول (2) قيم معاملات ثبات الإعادة وثبات الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الإلهامية ومجالاتها.**

| القيادة الإلهامية ومجالاتها | ثبات الإعادة | ثبات الاتساق الداخلي | عدد الفقرات |
|-----------------------------|--------------|----------------------|-------------|
| الثقة بالنفس                | 0.79         | 0.74                 | 6           |
| التوجه الاستراتيجي          | 0.83         | 0.80                 | 8           |

|    |      |      |                         |
|----|------|------|-------------------------|
| 6  | 0.79 | 0.81 | إدارة التغيير           |
| 6  | 0.77 | 0.80 | تمكين العاملين          |
| 26 | 0.82 | 0.85 | القيادة الإلهامية (ككل) |

ويُلاحظ من نتائج جدول (2) أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

### الجدول (3) قيم معاملات ثبات الإعادة وثبات الاتساق الداخلي لاستبانة البراعة التنظيمية ومجالاتها

| البراعة التنظيمية ومجالاته | ثبات الإعادة | ثبات الاتساق الداخلي | عدد الفقرات |
|----------------------------|--------------|----------------------|-------------|
| الاستثمار الأمثل للفرص     | 0.84         | 0.82                 | 9           |
| البحث عن فرص جديدة         | 0.82         | 0.79                 | 7           |
| هيكل تنظيمي مرن            | 0.79         | 0.76                 | 6           |
| البراعة التنظيمية (ككل)    | 0.87         | 0.84                 | 22          |

ويُلاحظ من نتائج جدول (3) أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها. متغيرات الدراسة: أولاً: المتغيرات المستقلة (التصنيفية): وهي: الجنس، وله فئتان: ذكر، أنثى. ، المؤهل العلمي، وله فئتان: بكالوريوس، دراسات عليا. سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر. ثانياً: المتغيرات التابعة، وهي: القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس في محافظة جرش. البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش.

### عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية بدلالاتها الكلية ومجالاتها الفرعية من وجهة نظر المعلمين، كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية بدلالاتها الكلية ومجالاتها الفرعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الرتبة | المجال                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | 1      | الثقة بالنفس            | 3.63            | 0.66              | مرتفعة        |
| 4     | 2      | تمكين العاملين          | 3.53            | 0.74              | مرتفعة        |
| 2     | 3      | التوجه الاستراتيجي      | 3.51            | 0.71              | مرتفعة        |
| 3     | 4      | إدارة التغيير           | 3.50            | 0.65              | مرتفعة        |
|       |        | القيادة الإلهامية (ككل) | 3.54            | 0.63              | مرتفعة        |

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية "ككل" من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة وجاءت درجة المجالات الفرعية للقيادة الإلهامية على الترتيب الآتي: مجال الثقة بالنفس في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال تمكين العاملين في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال إدارة التغيير في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة القيادة الإلهامية إلى أن مديري المدارس يعملون على مواكبة المستجدات والتطورات التربوية في مجال الإدارة المدرسية، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديري المدارس يشاركون المعلمين بوضع الرؤية والرسالة للمدرسة بشكل تشاركي، مما يجعلهم مثلاً للقدوة الحسنة والإلهام داخل المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الزعبي (2023)، ودراسة باريك وآخرين (Pareek, et al, 2020)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة العامري (2019)، ودراسة كامل وآخرين (2019)، والتي أتت بمستوى متوسط.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

| القيادة الإلهامية (ككل) | مجالات القيادة الإلهامية |               |                    |              | الإحصائي          | فئات المتغير             | المتغير       |
|-------------------------|--------------------------|---------------|--------------------|--------------|-------------------|--------------------------|---------------|
|                         | تمكين العاملين           | إدارة التغيير | التوجه الاستراتيجي | الثقة بالنفس |                   |                          |               |
| 3.55                    | 3.52                     | 3.52          | 3.54               | 3.61         | المتوسط الحسابي   | أنثى                     | الجنس         |
| 0.69                    | 0.81                     | 0.74          | 0.75               | 0.70         | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.54                    | 3.52                     | 3.48          | 3.51               | 3.64         | المتوسط الحسابي   | ذكر                      |               |
| 0.57                    | 0.69                     | 0.57          | 0.67               | 0.64         | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.60                    | 3.60                     | 3.55          | 3.59               | 3.66         | المتوسط الحسابي   | بكالوريوس                | المؤهل العلمي |
| 0.63                    | 0.75                     | 0.64          | 0.73               | 0.67         | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.46                    | 3.42                     | 3.44          | 3.43               | 3.59         | المتوسط الحسابي   | دراسات عليا              |               |
| 0.61                    | 0.72                     | 0.65          | 0.67               | 0.65         | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.48                    | 3.43                     | 3.50          | 3.43               | 3.58         | المتوسط الحسابي   | أقل من 5 سنوات           | سنوات الخبرة  |
| 0.60                    | 0.67                     | 0.57          | 0.76               | 0.70         | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.40                    | 3.35                     | 3.38          | 3.39               | 3.50         | المتوسط الحسابي   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |               |
| 0.55                    | 0.67                     | 0.62          | 0.61               | 0.57         | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.66                    | 3.68                     | 3.58          | 3.66               | 3.74         | المتوسط الحسابي   | 10 سنوات فأكثر           |               |
| 0.66                    | 0.79                     | 0.68          | 0.73               | 0.69         | الانحراف المعياري |                          |               |

أولاً: مناقشة أثر الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر متغير الجنس، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الإلهامية هي نمط من القيادة يتم ممارستها في جميع المدارس سواء أكانت إناث أم ذكور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تورهان (Turhan, et al, 2019)، واختلفت مع دراسة بوجومجت (Poojomjit, et al, 2018).

ثانياً: مناقشة أثر المؤهل العلمي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مؤثراً، فجميع المعلمين من كافة المؤهلات العلمية يستشعرون النمط القيادي الإلهامي لمدير المدرسة. وقد اختلفت مع نتيجة دراسة ديرونيان (Derounian, 2017) والتي كشفت عن وجود فروق لصالح الدراسات العليا.

ثالثاً: مناقشة أثر الخبرة: بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية (ككل) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين من ذوي الخبرات الطويلة لديهم القدرة على استشعار نمط القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس، فنتيجة خبرتهم في العمل بالمدرسة فهم يدركون الممارسات الإلهامية التي يقوم بها مديري المدارس أكثر من غيرهم من ذوي الخبرات الأقل.



ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي نصّ على: " ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش بدلالاتها الكلية ومجالاتها الفرعية من وجهة نظر المعلمين، كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش بدلالاتها الكلية ومجالاتها الفرعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها

| الرقم                   | الرتبة | المجال                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------------------|--------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1                       | 1      | الاستثمار الأمثل للفرص | 3.53            | 0.69              | مرتفع   |
| 3                       | 2      | هيكل تنظيمي مرن        | 3.43            | 0.67              | مرتفع   |
| 2                       | 3      | البحث عن فرص جديدة     | 3.41            | 0.69              | مرتفع   |
| البراعة التنظيمية (ككل) |        |                        |                 |                   |         |
|                         |        |                        | 3.47            | 0.63              | مرتفع   |

بينت النتائج أن درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى البراعة التنظيمية "ككل" لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً وجاءت مجالات البراعة التنظيمية على الترتيب الآتي: مجال الاستثمار الأمثل للفرص في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، تلاه مجال هيكل تنظيمي مرن في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، تلاه مجال البحث عن فرص جديدة في المرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى مرتفع. حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين يستشعرون قدرة المديرين على العمل بشكل بارع في المدرسة، فيدركون الخطط التطويرية والتحسينية والإجرائية في المدرسة، كما أن مديري المدارس يعملون على الاهتمام بعمليات التطوير والتدريب فيما يخص المعلمين، والتي ينعكس أثرها على المعلمين، كما أن مشاركة المديرين للمعلمين في جميع مجالات العمل المدرسي قد انعكس أثره على تقديراتهم حول مدى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حطب، 2021

رابعاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (7).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

| البراعة التنظيمية (ككل) | مجالات البراعة التنظيمية |                    |                        | الإحصائي          | فئات المتغير             | المتغير       |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|
|                         | هيكل تنظيمي مرن          | البحث عن فرص جديدة | الاستثمار الأمثل للفرص |                   |                          |               |
| 3.51                    | 3.48                     | 3.49               | 3.56                   | المتوسط الحسابي   | أنثى                     | الجنس         |
| 0.69                    | 0.67                     | 0.75               | 0.74                   | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.43                    | 3.39                     | 3.36               | 3.51                   | المتوسط الحسابي   | ذكر                      | المؤهل العلمي |
| 0.58                    | 0.66                     | 0.63               | 0.65                   | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.53                    | 3.49                     | 3.46               | 3.61                   | المتوسط الحسابي   | بكالوريوس                | المؤهل العلمي |
| 0.63                    | 0.66                     | 0.69               | 0.69                   | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.39                    | 3.35                     | 3.36               | 3.43                   | المتوسط الحسابي   | دراسات عليا              | سنوات الخبرة  |
| 0.62                    | 0.67                     | 0.67               | 0.68                   | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.41                    | 3.39                     | 3.36               | 3.45                   | المتوسط الحسابي   | أقل من 5 سنوات           | سنوات الخبرة  |
| 0.60                    | 0.74                     | 0.68               | 0.63                   | الانحراف المعياري |                          |               |
| 3.33                    | 3.35                     | 3.29               | 3.34                   | المتوسط الحسابي   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |               |

|      |      |      |      |                   |                |
|------|------|------|------|-------------------|----------------|
| 0.57 | 0.58 | 0.65 | 0.61 | الانحراف المعياري | 10 سنوات فأكثر |
| 3.59 | 3.50 | 3.53 | 3.70 | المتوسط الحسابي   |                |
| 0.66 | 0.68 | 0.70 | 0.73 | الانحراف المعياري |                |

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة " $\alpha \leq 0.05$ " بين المتوسطات الحسابية للبراعة التنظيمية "ككل" لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير "الجنس" لصالح الإناث، حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مدارس الإناث يستشعرون البراعة التنظيمية لدى المديرات بصورة أكبر من الذكور، وربما هذه النتيجة جاءت نتيجة التنافسية العالية في تحقيق الأهداف التعليمية بين مختلف المدارس، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الإناث لديهم اهتمامات أكبر في تحقيق الذات أكثر من الذكور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبور (2020)، واختلفت مع دراسة أبو حطب (2021).

ثانياً: مناقشة اثر متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية للبراعة التنظيمية "ككل" لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير "المؤهل العلمي". حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مؤثراً، حيث يستشعر جميع المعلمين من كافة المؤهلات العلمية البراعة التنظيمية لدى المديرين بصورة متقاربة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العودة (2020)، ودراسة الجنازة (2020).

ثالثاً: مناقشة اثر الخبرة: أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة " $\alpha = 0.05$ " بين المتوسطات الحسابية للبراعة التنظيمية "ككل" لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة الكبيرة يدركون مدى البراعة التنظيمية للمديرين بصورة أكبر من أصحاب الخبرات القليلة، حيث أنهم يدركون مجالات العمل المدرسي بصورة أكبر. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجنازة (2020).

خامساً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس؛ تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الإلهامية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، كما هو مبين في الجدول (27).

الجدول (27) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة

الإلهامية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين

| البراعة التنظيمية<br>(ككل) | مجالات البراعة التنظيمية |                       |                           | المتغير          |                    |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
|                            | هيكل تنظيمي<br>مرن       | البحث عن فرص<br>جديدة | الاستثمار<br>الأمثل للفرص |                  |                    |
| *0.74                      | *0.65                    | *0.62                 | *0.71                     | حجم العلاقة      | الثقة بالنفس       |
| قوية                       | قوية                     | قوية                  | قوية                      | مستوى العلاقة ** |                    |
| *0.76                      | *0.75                    | *0.70                 | *0.73                     | حجم العلاقة      | التوجه الاستراتيجي |
| قوية                       | قوية                     | قوية                  | قوية                      | مستوى العلاقة ** |                    |
| *0.77                      | *0.70                    | *0.71                 | *0.76                     | حجم العلاقة      | إدارة التغيير      |
| قوية                       | قوية                     | قوية                  | قوية                      | مستوى العلاقة ** |                    |
| *0.77                      | *0.72                    | *0.73                 | *0.70                     | حجم العلاقة      | تمكين العاملين     |
| قوية                       | قوية                     | قوية                  | قوية                      | مستوى العلاقة ** |                    |

|       |       |       |       |                  |                         |
|-------|-------|-------|-------|------------------|-------------------------|
| *0.78 | *0.76 | *0.72 | *0.74 | حجم العلاقة      | القيادة الإلهامية (ككل) |
| قوية  | قوية  | قوية  | قوية  | مستوى العلاقة ** |                         |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* تصنيفات قوة العلاقة الارتباطية (Napitupulu,etal.2018): ضعيفة جداً (0.199-0.00)، ضعيفة (0.200-0.399)، متوسطة (0.400-0.599)، قوية (0.600-0.799)، قوية جداً (0.800-1.00).

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مجالات القيادة الإلهامية ومجالات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش، وتعد الباحث هذه النتيجة الموجبة القوية إلى أن القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية تتناسبان بشكل وثيق لتحقيق أهداف المدرسة. حيث أن نمط القيادة الإلهامية تعزز الروح المعنوية وتوفر رؤية واضحة للفريق، مما يلهم العاملين لتحقيق أقصى إمكاناتهم. بالتالي يؤثر إيجاباً على الإبداع والابتكار وزيادة البراعة في المدرسة، من خلال تحسين جميع العمليات في كافة مجالات العمل المدرسي. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن القيادة الإلهامية قد تؤدي إلى وجود معلمين أكثر تحفيزاً ورضاً عن وظيفتهم، مما يجعلهم قادرين على مواكبة المستجدات والأزمات، فالفائد الملمه يمكن أن يزيد من مستوى البراعة التنظيمية في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمنياً مع نتيجة دراسة كل من آل مسلط (2023)، ودراسة علوان (2021) والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

- الاهتمام بممارسة المديرين للقيادة الإلهامية في المدارس وذلك لدورها الفعال في تحقيق البراعة التنظيمية، وأيضاً ضرورة عمل المديرين بشكل بارع في المدرسة بحيث يدركون الخطط التطويرية والتحسينية والإجرائية في المدرسة.
- دعم المعلمين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة لهم، وزيادة رواتبهم وحوافزهم، وتعزيز روحهم المعنوية، ورفع مستوى التقدير الاجتماعي لمهنتهم، ودعم الكفاءة القيادية لمديري مدارسهم.
- التحديث والتطوير المستمر لأساليب العمل المتبعة في المدرسة.
- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية في أماكن أخرى، وباستخدام مناهج بحث ومتغيرات أخرى.

### المراجع العربية

- أبو حطب، عايدة. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.
- أبو النجا، مي محمد علي (2020). أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سيباك للبناء والتشييد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 193-221.
- آل مسلط، محمد بن أحمد (2023). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (15)، 82-118.
- بوحجي، محمد. (2015). البحث عن ملهمين. ط1، البحرين: مركز النشر العلمي في جامعة البحرين.
- جاسم، محمود محمد (2022). أثر القيادة الملهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الجميبي، وفاء عايض معيوض؛ والحارثي، نولى بنت عيد مخضور (2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (4)36، 479-516.
- الزعبى، نور محمد (2023). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالتميز الوظيفي خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وزارة التربية والتعليم الأردنية، (2)31، 392-418.
- سرحان، سليمان. (2018). القيادة الملهمة والأزمات "مفاهيم معاصرة"، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السرحاني، ليلي. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام، السعودية.
- العامري، صالح؛ و الغالبي، ظاهر. (2007). الإدارة والأعمال، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

- عرفة، سيد سالم.(2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، عمان، الأردن: دار الـراية للنشر .
- علوان، سهام احمد محمد (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس، (45)، 546-371.
- عيسى، وسام عادل صفوت.(2021). درجة ممارسة القيادة الرنانة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن .
- الفراني، سوزان.(2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين .
- ماهر، أحمد.(2013). نهج بناء مهارات السلوك التنظيمي. ط1، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع .
- مصطفى، أحمد سيد. (2008). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر .

## المراجع الأجنبية

- Bodwell, W & Chermech, T (2010). “Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning “. **Technological Forecasting & Social Change**, 77(2), 193-202.
- Bryson, M. et al. (2008). “**Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations**”. Cardiff University and the Economic and Social Research Council.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms , **Journal of organizational Effectiveness** , 3(2) , 94-114.
- Garton, E. (2017). **How To Be An Inspiring Leader**, Harvard Business Review, April, 25.
- Greenberg, Gerald; & Baron, Robert (2004). Behavior in organizations, **Pearson prentice hall**, (9), 1-775.
- Katene, S. (2010). Modeling Maori Leadership: What makes for good leadership. **Mai Review** , 2(2), 1-16.
- Lampel , Joseph & Honig , Benson (2011). Discovering creativity in necessity: Organizational ingenuity under institutional constraints , **Organization Studies** , 32(9) , 1305-1307.
- Neto, pedro jose steiner , et al (2018). Organizational ambidexterity: A study in Brazilian higher education institutions , **Journal of technology management & innovation** , 13(3) , 36-46.
- Palm, K., and Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector , **International Journal of quality and service sciences** , 9(1), 1-26.
- Patel, P. ; & Messersmith, J. ; & Lepak, D. (2013). An Assessment of the Relationship between High Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity, **Academy of management Journal**, 56 (5), 1420-1442.
- Turhan, Nihan Solpuk; & Parlakyildiz, Belgin; & Arslan, Nihan; & Gocen, Gokcen; & Bingo, Tugba (2019). A research on the characteristics of the inspiring teacher, **International Journal of Educational Methodology**, 5(1), 1-18.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A., & Peterson, S.J., (2011). Leadership And Neuroscience: Can We Revolutionize The Way That Inspirational Leaders Are Identified And Developed. **Academy Of Management Perspectives** , 25(1), 60-74.