



تأثير القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية

"بالتطبيق على العاملين بمديرية الشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية"

د / تامر إبراهيم عشري خالد مهدي هامل اليامي د/ ساره السيد الدريني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد باحث ماجستير أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة كلية التجارة - جامعة المنصورة كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

يستهدف هذا البحث تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي)، وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف)، مع تحديد درجة تأثير القيادة الملهمة على أبعاد البراعة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 278 مفردة من العاملين بمديرية الشئون المحصي عدده 996 مفردة، وباستخدام برنامج SPSS v25 للتحليل الإحصائي. تم التوصل إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الملهمة، وأبعاد البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف)، وذلك عند مستوي معنوية 1%.

الكلمات المفتاحية: القيادة المهمة، البراعة التنظيمية، بمديرية الشئون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

Abstract:

This research aims to determine the relationship between the dimensions of inspirational leadership (self-confidence, employee empowerment, change management, strategic direction), and the dimensions of organizational ambidexterity (exploitation, exploration), in addition to the degree of influence of inspirational leadership on the dimensions of organizational ambidexterity. we used random samples that were relied upon. A stratification of 278 individuals from the 996 employees of the Directorate of Census Affairs, using the SPSS v25 program for statistical analysis. It was found that there is a significant correlation between dimensions of inspirational leadership and the dimensions of organizational ambidexterity, and this study found a significant effect for inspirational leadership on the dimensions of organizational ambidexterity (exploitation and exploration), at a significance level of 1%.

Key words: inspirational leadership, organizational ambidexterity.

مقدمة:

تبرز أهمية القيادة الملهمة بتقديم رؤية ملهمة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة، ودعم الإبداع والابتكار، والقيام بالمخاطرة المحسوبة وتمكين العاملين، وتعزيز ثقتهم بالقائد وبأنفسهم، وتساعد على التفاعل بين القائد والمرؤوسين، والثقافة المحيطة بهم من خلال تقديم رؤية مقنعة تشجع على العمل المشترك، وتعزيز ثقة القائد بنفسه التي تمكنه من توجيه صنع القرارات، وإيجاد بيئة عمل مبنية على الثقة المتبادلة والنزاهة والشفافية والتوافق بين مواهب المرؤوسين مع المهام المنوطة بهم، وتقديم التحفيز والثناء لهم بعد إنجاز المهام المطلوبة (آل مسلط، 2023)، ولقد تطورت القيادة عبر العصور ليظهر لنا القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات والقيادة الكاريزمية والقيادة الملهمة ومن هنا يظهر دور القائد الناجح القادر على الانتقال بالمنظمة لتصبح منظمة تعلم وبناء المعرفة التنظيمية من خلال تصميم الرؤية الواضحة والمشاركة وتحديد الأدوار المناسبة لكل فرد وإنشاء النظم التي تسمح بالتبادل الداخلي للمعلومات بين الأفراد، وفي هذا الصدد حازت القيادة الملهمة على اهتمام واسع النطاق بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي كنمط قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع (Joshi et al., 2024).

ويشهد العصر الحالي تطورات سريعة وثورة بالمعلومات والاتصالات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي مما جعل المنظمات تواجه تحديات وصعوبات بكيفية مواكبتها وطريقة التغلب عليها، الأمر الذي فرض عليها إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق القديمة بإيجاد أشخاص مبدعين وملهمين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا ظهرت البراعة التنظيمية كأحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار (أبو جربوع، 2022).

وتحتل القيادة الملهمة أهمية خاصة لما لها تأثير كبير بكافة العناصر المؤسسية، وقدرتها على التأثير بسلوك العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر، بالإضافة لهذا تؤدي القيادة الملهمة دوراً مهماً في تطوير الأداء بالمؤسسات الجامعية سواء على مستوى الأفراد، أو فرق العمل، أو المؤسسة الجامعية ككل، فتوصلت العديد من الدراسات إلى أن العوامل المسببة في تبني المؤسسة للبراعة التنظيمية، هي وجود قيادة ملهمة تشجع أعضاء التنظيم بمستوياته المختلفة على استغلال واستكشاف قدراتهم (Harms & Credé, 2010).

وعلى أثر ذلك تأتي هذه الدراسة لبحث العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: الاطار النظري، والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري

تم فيه تناول متغيرات الدراسة من حيث المفهوم، والأبعاد استناداً على الدراسات السابقة، وذلك علي النحو التالي:

١- القيادة الملهمة (inspirational leadership)

1/1 القيادة الملهمة:

عرفها (فنرى، 2012) القيادة الملهمة بأنها أسلوب مهاري يعتمد على شخصية القائد ومهاراته في إقناع الآخرين والتأثير فيهم وإلهامهم وحثهم على الوصول للأفضل.

بينما عرفها (Garton, 2017) بأنها نوع من أنواع القيادة التي يدرك فيها هؤلاء القادة الحاجة الى اختيار الاحداث بعناية لتعزيز ودعم ثقافة الأداء بشكل ملهم.

كما عرفها (أبو جربوع، 2022) بأنها الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في مقياس القيادة الملهمة الذي أعد لهذا الغرض في المجالات (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين).

وعرفها (الزبيدي وآخرون، 2022) بأنها القوى الى من الصعب تفسيرها بشكل منطقي، وهي السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات ومواهب تلهم اتباعه وتحمسهم ليقدموا ما هو افضل لمنظمتهم، فهي نهج قيادي يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف البيئية من خلال اشراك التابعين في عملية صنع القرار".

أما (كيلاني، 2022) عرفها بأنها القيادة التي تتميز بصفاتها وسماتها والتي تسعى الى استمرار وتوطيد العلاقة مع التابعين بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتماءاتهم.

وعرفها (زقوت ونصار، 2022) بأنها القيادة التي تتميز بصفاتها وسماتها والتي تسعى الى استمرار وتوطيد العلاقة مع العاملين بحيث تؤثر على أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتماءاتهم.

بينما عرفها (Joshi et al., 2024) القيادة الملهمة بأنها نمط قيادي يتطلب من القائد أن تتوفر لديه العزيمة التي تجعله يفكر في فريقه قبل أن يفكر في نفسه ، والقدرة على توجيه الآخرين نحو الأداء، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة في التغيير عندما يحتاج الأمر إليه.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتبنى الباحثون تعريف (كيلاني، 2022) ويعرفوها بأنها عقلية ومهارة يمكن تطويرها، أنها عقلية موجهة نحو العمل حيث يمكن لفرد واحد تحريك شخص أو فريق من الأشخاص لاتخاذ الإجراءات اللازمة وتحقيق شيء أعظم من الوضع الراهن، حيث ان القادة الملهمون هادئون في المواقف العصيبة، متحمسون ولديهم جوانب إنسانية ويمتلكون رؤية استشرافية.

1/2 أبعاد القيادة الملهمة:

تناولت الدراسات السابقة أبعاد القيادة الملهمة، وفيما يلي عرض لها:

جدول رقم (1)

أبعاد القيادة الملهمة وفقاً للدراسات السابقة

الدراسات												
الأبعاد	الثقة بالنفس	تمكين العاملين	التوجه الاستراتيجي	إدارة التحول أو التغيير	الاتصالات، والتواصل	التحفيز	التفاوض	الرؤية الثاقبة	الحساس	التعامل مع الفشل	العمل كفريق واحد	الاستقلالية
(Petty & Hill, 2005)	√	√	√	√								
(السيد، 2015)	√	√		√								
(نجم وآخرون، 2016)	√	√	√	√								
Poojomji et al., 2018	√					√	√	√				
(حماد، 2021)	√	√	√	√						√		
(طه، 2021)	√	√	√	√								
(عنوان، 2021)	√	√	√	√								
(سيد، 2022)	√				√	√						
(عبد الباسط، 2022)	√				√	√						
(الجراح، 2023)					√					√	√	√

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

يظهر من الجدول رقم (1) التباين في الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثون لقياس القيادة الملهمة، ولكن يتضح اتفاق معظم الباحثين بناء على ما تم استعراضه من دراسات على أبعاد القيادة الملهمة المتمثلة في: الثقة بالنفس - تمكين العاملين - إدارة التغيير - التوجه الاستراتيجي ولذلك اعتمد الباحثون على تلك الأبعاد لكونها أكثر شمولاً، وموضوعية، ومصداقية، وأكثر قبولاً ومناسبة لاحتياجات الدراسة ومجال التطبيق كونها جوهرية، وقد اعتمد الباحثون على مقياس (Petty & Hill, 2005).

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١. الثقة بالنفس:

حالة من الاطمئنان للارتكاز أهداف منشودة من قبل القائد، فالثقة أساس كل إنجاز لعدم وجود قيود علي تفكير الفرد ونجاحه فالثقة أساس الشخصية السوية فمفتاح الثقة أن يحدد الفرد ما يريده فالخوف والشك هما العدو الحقيقي للإنسان (خطابية، والعبد الرحمن، ٢٠٢٢)، فالثقة البعد الخفي بالقيادة الملهمة ومصدر القوة الكامنة التي تمد القائد بالقوة والشعور بالراحة بما يحقق الاستدامة وتجاوز المخاطر (الزائدي، 2022)، ويتم قياس الثقة بالنفس طبقاً لهذه المرجع بالقوة والقدرة، الواقعية، النزاهة (Poojornjit et al., 2018).

٢. تمكين العاملين:

يعد الاهتمام بالعاملين عنصراً حاسماً في نجاح أي مؤسسة وعليه أهمية تمكين العاملين لاستثمار طاقاتهم ومواهبهم، ويشمل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى العاملين، كما أنه دعم العاملين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين لتحمل المسؤولية (خليف ومحمد، ٢٠١٤)، وأشارت (فنري، ٢٠١٢) أحد المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر القائمة علي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم.

٣. إدارة التغيير:

أمر حتمي داخل كل مؤسسة بشكل يحافظ علي حيوية التنظيم وبقائه ويكون التغيير من خلال الحساسية للتغيرات بالبيئة فالتغيير يكون من خلال الانتقال من وضع حالي إلي وضع منشود عن طريق التخطيط الاستراتيجي بما يحقق التنمية (علوان، 2021)، وتساهم الثقافة الخاصة بالتنظيم بنجاح التغيير من عدمه (خطابية، والعبد الرحمن، ٢٠٢٢).

٤. التوجه الاستراتيجي:

البوصلة التي ترسم وجهة المؤسسة والتي تضمن مجموعة من القرارات والإجراءات لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوجه الاستراتيجي يقدم نظرة شمولية بما يسهم باتخاذ قرارات رشيدة مبنية علي دراسة المعلومات والحقائق مع تقييم للمخاطر والبدائل المتاحة (الزائدي، 2022).

٢. البراعة التنظيمية (organizational ambidexterity)

1/2 البراعة التنظيمية:

تعددت تعريفات البراعة التنظيمية وفيما يلي عرض موجز لهذه التعريفات:

عرفها (Rothaermel & Deeds, 2004) بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة بتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة والمتعارضة وتخصيص الموارد المالية والبشرية بما يضمن استكشاف الفرص والموارد واستغلالها أفضل استغلال.

بينما عرفها (Faisal et al., 2015) بقدرة المنظمة على السعي المتوازن نحو تحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال الابتكاري.

أما (رضوان، 2020) عرفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص والموارد المتاحة من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. بينما عرفها (عطا، 2021) بأنها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة والقدرات الحالية الداخلية واستكشاف الفرص والمعرفة الجديدة وتحقيق الابداعات لدعم احتياجات العمل ومواكبة التطورات والتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية والعمل بتصميم تنظيمي يتمتع بالمرونة والتكيف وفق متطلبات واتجاهات المنافسة. أما (Prasetio et al., 2022) عرفها بأنها البراعة التنظيمية بالقدرة على الاستفادة من نقاط القوة الموجودة واستكشاف فرص جديدة في وقت واحد، ويركز استغلال الموارد الموجودة على تحسين وإعادة استخدام المنتجات والعمليات، ومن ناحية أخرى، يركز الاستكشاف على المرونة والتفكير الجذري للمنظمة وقادتها، مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة داخل العمل، أو ما يعرف "بالابتكار الجذري" في حين عرفها (محروس وآخرون، 2023) البراعة التنظيمية أنها " قدرة المنظمات على تحقيق التوافق بين الكفاءة في العمل والتكيف مع المتغيرات البيئية".

وفي ضوء التعريفات السابقة يتبنى الباحثون تعريف (محروس وآخرون، 2023) ويعرفون البراعة بأنها قدرة المنظمة على أن تكون متوافقة وفعالة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليوم، فضلاً عن القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة في نفس الوقت، فضلاً عن التوازن بين الاستكشاف والاستغلال؛ المنظمات القادرة على استغلال كفاءاتها الحالية وفي نفس الوقت استكشاف فرص جديدة.

2/2 أبعاد البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity Dimensions):

تناولت الدراسات السابقة العديد من أبعاد البراعة التنظيمية وفيما يلي عرضاً لأهم الأبعاد:

جدول رقم (2)

أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للدراسات السابقة

الدراسات		الأبعاد						
العلاقات غير الرسمه	التوجه الريادي	الدعم التنظيمي	الهيكل التنظيمي المرن	الاستغلال	الاستكشاف	الأبداع التكنولوجي	التكيف الإستراتيجي	التصميم التنظيمي
√	√	√						
				√	√			
				√	√			
				√	√			
				√	√			
						√	√	√
				√	√			
				√	√			
				√	√			

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (2) يتضح تباين الباحثين في تناول أبعاد البراعة التنظيمية، وعدم وجود نموذج موحد لها، ولذلك اعتمد الباحثين على أبعاد الاستغلال، والاستكشاف والتي ذكرت بمرجع (Kafetzopoulos, 2021) كونها أكثر الأبعاد شيوعاً واستخداماً وتكراراً في أبعاد الدراسات السابقة، واتفق الباحثين عليها بالإضافة إلي مناسبتها لمجال التطبيق وفيما يلي تعريف لكل بعد، ويتكون المقياس من تسع عبارات خمس عبارات خاصة بالاستكشاف وأربعة عبارات خاصة بالاستغلال.

وفيما يلي شرح وتوضيح لتلك الأبعاد:

1. الاستغلال **Exploitation**:

بناء الخبرات وتطوير وتحقيق الكفاءة في الأنشطة التي تتصل بالاختيار والتنفيذ والإنتاج، وتتضمن تحسين الأنشطة والاهتمام بجودة وكفاءة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد (محروس وآخرون، 2023)، وعرفه (Lubatkin et al., 2006) بقدرة المنظمة على تحقيق الاستفادة القصوى من كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحالي أما (Bodwell, 2012) عرفه بقدرة المنظمة على استخدام كافة المعارف المتاحة لديها في عمليات التحسين المستمر والتنقيح والتغيير التدريجي في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

2. الاستكشاف **Exploration**:

عرف (Gibson & Birkin, 2004) الاستكشاف بإعادة هيكلة أعمال المنظمة بطريقة تضمن لها القدرة على الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة على التوافق المستمر معها، بينما عرف (Lubatkin et al., 2006) الاستكشاف بقدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والموارد الجديدة، ويوضح (Simsek, 2009) أن هذا البعد يتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التعلم المكتسب من خلال القيام بالأنشطة والعمليات ذات الطابع المختلف في ضوء الخطط الموضوعية والتجارب المخطط لها سلفاً.

ب- الدراسات السابقة:

1. الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة:

في حين استهدفت دراسة (محمد، وإمام 2021) بيان تأثير القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة علي سلوكيات التتمر بمركان العمل وذلك بشركات السياحة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي معنوي لنمطي القيادة علي سلوكيات التتمر الوظيفي.

أما دراسة (الزبيدي، 2022) سعت إلي بيان تأثير أبعاد القيادة الملهمة علي تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية ، وتوصلت نتائجها لوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على المستوى الكلي والجزئي لتعزيز النجاح الاستراتيجي.

كما استهدفت دراسة (الظاهري والبشاشة، 2022) معرفة العلاقة بين القيادة الملهمة ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون. وتوصلت نتائجها لوجود ارتباط طردي قوى بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي

استهدفت دراسة (سيد، 2022) تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجال السياحة الرياضية والترويج في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. وخلص البحث إلى وجود علاقة دالة موجبة بين محور الثقة والاعتمادية بمقياس القيادة الملهمة وكل من محور الطلاقة الفكرية.

كما استهدفت دراسة (كيلاني، 2022) التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

كما هدفت دراسة (الجراح، 2023) الى بيان دور القيادة الملهمة بالصحة التنظيمية، وتوصلت الدراسة الى أن القيادة الملهمة تؤثر إيجابياً بالصحة التنظيمية.

في حين استهدف دراسة (عيد، 2023) بيان دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة (القدرة علي التحفيز، الاستثارة الفكرة للعاملين، تحقيق الدافع الإلهامي) وتعزيز التفكير الابتكاري.

أما دراسة (عيسى، 2023) سعت إلى بيان دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة علي التفوق التنظيمي، والثقة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية علي التفوق التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لتوسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الملهمة والتفوق.

2. الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

في حين سعت دراسة (حسانين وآخرون، 2021) إلى بيان تأثير القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وأظهرت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة علي أبعاد البراعة التنظيمية.

أما دراسة (الحسن، 2022) سعت إلى بيان تأثير التوجه الاستراتيجي بتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق علي الجامعة الوطنية الخاصة، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه الإستراتيجي علي البراعة التنظيمية.

وهدفت دراسة (العدوان، 2023) بيان تأثير المتعة بمكان العمل على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأثير معنوي للمتعة في مكان العمل بأبعادها المتمثلة ب(دعم الإدارة،

الأنشطة الترفيهية، التواصل الاجتماعي) على البراعة التنظيمية بمؤشراتها (براعة استكشاف الفرص الجديدة، براعة الاستثمار الأمثل للقرص).

بينما استهدفت دراسة (النفاح، 2023) بيان تأثير حوكمة المورد البشري (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، صوت الموظف، نظام المعلومات) على البراعة التنظيمية بأبعاد (الاستغلال، الاستكشاف)، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الحالي ووجود تأثير معنوي لحوكمة المورد البشري على البراعة التنظيمية.

استهدفت دراسة (محمد، 2023) تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، وتوصلت نتائجها إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتوصلت نتائجها وجود تأثير للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية.

3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

هدفت دراسة (أبو النجا وآخرون، 2020) بيان تأثير القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية وتوصلت نتائجها وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية وبالأخص بعدي الإنصات الجيد والسعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين كونهم الأكثر تأثيراً بالبراعة التنظيمية.

استهدف دراسة (طه، 2021) بيان العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، وكذلك العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وكذلك العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بتوسيط البراعة التنظيمية، وتوصلت نتائجها لوجود علاقة طردية بين كل أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، وتوصلت نتائجها أيضاً وجود دور معنوي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي.

بينما استهدفت دراسة (علوان، 2021) بيان دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود ارتباط وتأثير معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية.

سعت دراسة (الزائدي، 2022) بيان الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة وتوصلت نتائجها لوجود علاقة ارتباط قوي معنوي بين القيادة الملهمة ومتغير البراعة التنظيمية، كما توصلت نتائجها لوجود تأثير معنوي غير مباشر للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

بينما سعت دراسة (الجاربه، 2023) بيان العلاقة بين القيادة الملهمة وبالبراعة التنظيمية في سبيل تحقيق

التميز، وتوصلت نتائجها إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية وذلك عند مستوى معنوية 1%

في حين هدفت دراسة (آل مسلط، 2023) تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها من خلال التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها، ومستوى تحقق البراعة التنظيمية لديهم، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتنمية معارف ومهارات مديري مدارس التعليم في مجالي القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وتوسيع نطاق مشاركة المستفيدين من خدمات المدرسة في صياغة الرسالة والأهداف، وتقييم الأداء، وتنظيم برامج تدريبية لتنمية الجدارات الوظيفية للمعلمين، وتفعيل دور العمل الجماعي، وتعزيز العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع إجراء البحوث العلمية المتعلقة بقضايا العمل المدرسي.

من خلال عرض الدراسات السابقة لكل من القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة تمكن الباحثون من الخروج بالملاحظات التالية:

1. اتفقت الدراسات الاتي ذكرها (محمد، وإمام 2021، الزبيدي، 2022، الظاهري والبشاشة، 2022، الظاهري والبشاشة، 2022، سيد، 2022، كيلاني، 2022، الجراح، 2023، عيد، 2023، عيسى، 2023) لوجود آثار إيجابية للقيادة الملهمة علي مختلف مهام وأنشطة منظمات الأعمال أهمهم تندية السلوكيات المناوئة للأداء، النجاح الاستراتيجي، الصحة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الابداع الإداري، والبراعة التنظيمية.
2. سعت الدراسات السابقة الآتي ذكرها (حسانين وآخرون، 2021، الحسن، 2022، العدوان، 2023، النفاخ، 2023، محمد، 2023، Erdey et al., 2024) إلى معرفة العوامل المؤثرة علي البراعة التنظيمية كمتغير تابع وكانت أبرز هذه العوامل القيادة الملهمة، القيادة الجديرة بالثقة، القيادة الأخلاقية، القيادة المستدامة، ويرجع ذلك إلى أهمية النمط القيادي كونه رأس التنظيم.
3. تسعى الدراسة الحالية للتعلم في فهم تأثير القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمدينة نجران كمحاولة لتحسين الأوضاع ورفع معدلات البراعة من حيث الاستكشاف والاستغلال للموارد.
4. تناول الباحثون القيادة الملهمة من خلال أربعة أبعاد (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي) حيث إنه التوجه الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة.
5. تناول الباحثون البراعة التنظيمية من خلال بعدين (الاستغلال، الاستكشاف) حيث إنه التوجه الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة..
6. بمراجعة الدراسات السابقة تبين في حدود علم الباحثين عدم وجود دراسة ربطت بين المتغيرين داخل مديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة السعودية وبالتالي سعت هذه الدراسة إلى تغطية ذه الفجوة البحثية

والخاصة بحدثة مجال التطبيق كون مجال التطبيق حيوي حيث تسعى المملكة إلى تحسين هذا القطاع كونه جوهري، حيث لم يجد الباحثين سوى دراسة واحدة تم دراستها داخل المملكة العربية السعودية وهي دراسة (آل مسلط ، 2023) والتي أكدت على وجود علاقة قوية بين القيادة الملهمة في مدارس مدينة أبها والبراعة التنظيمية لدى المعلمين.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية مستخدماً فيها المقابلات الشخصية، والتي أُجريت مع عينة ميسرة قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة "العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية"، وتم تقسيم العينة إلى 3 مجموعات الأقل من المتوسط، المحايد، الأعلى من المتوسط وفيما يلي جدول يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية.

جدول (3)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

الإجمالي	أقل من المتوسط		محايد		أكبر من المتوسط		البيان
	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	
مفردة (30)	%53	16	%20	6	%27	8	القيادة الملهمة
	%44	13	%33	10	%23	7	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الاستطلاعية.

وتبين من الجدول رقم (3) الخاص بالدراسة الاستطلاعية ما يلي:

53% من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية أشاروا إلى تدني مستوى القيادة الملهمة بالمؤسسة حيث تبلورت ردودهم بعدم اتاحة الفرصة للعاملين والكوادر الشابة، وصعوبة عملية التغيير. 44% من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية أشاروا إلى انخفاض مستوى البراعة التنظيمية بمديرية الشؤون الصحية حيث إنها هناك موارد متاحة وكامنة لم تستغل بعد، بحاجة إلى تحسين فرص الاستكشاف لما يحيط بنا من معرفة وموارد.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"ما تأثير القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية؟"

وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية الثاقبة، الحماس، التفاؤل)، وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية
2. ما تأثير القيادة الملهمة على أبعاد البراعة التنظيمية بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أمكن صياغتها علي النحو التالي:

١. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

٢. قياس تأثير القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية الثاقبة، الحماس، التفاؤل) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: فروض والإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

في ضوء مشكلة، وأهداف الدراسة تم صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي:

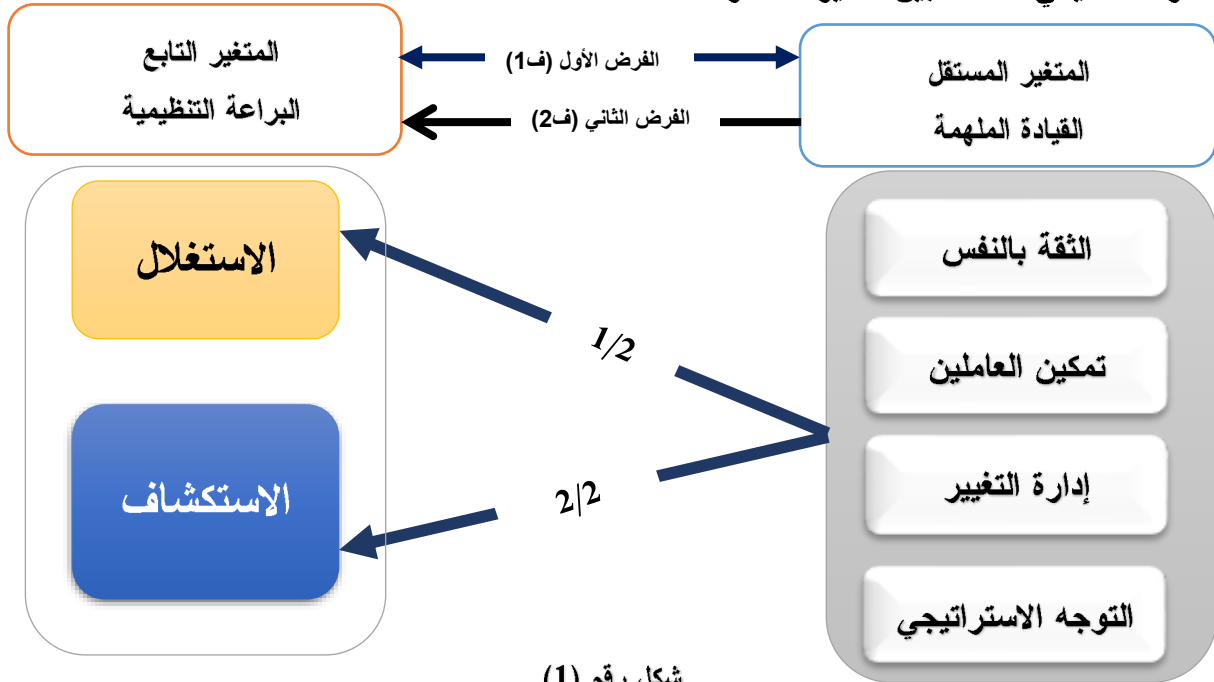
الفرض الأول: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية الثاقبة، الحماس، التفاؤل) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بمجتمع الدراسة.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمة على أبعاد البراعة التنظيمية بمجتمع الدراسة: وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية الثاقبة، الحماس، التفاؤل) على الاستغلال.

2/2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية الثاقبة، الحماس، التفاؤل) على الاستكشاف.

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (1)

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى شقين وهما:

أ- الأهمية العلمية:

وتتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي.

1. المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالقيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية بمجتمع الدراسة ففي "حدود علم الباحثين عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.
2. جمع وتوفير إطار نظري ومعرفي حول متغيرات الدراسة، وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين وفقاً لنتائج وتوصيات هذه الدراسة

ب- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

1. مساعدة القائمين على الوقوف على أهمية القيادة الملهمة ومدى تأثيره على البراعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.
2. مواصلة الجهود البحثية المرتبطة بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية وأن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بالقيادة الملهمة ومدى تأثيرها على البراعة التنظيمية.
3. أهمية مجال التطبيق والتمثل في العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وتمثل ركيزة هامة لتحقيق البراعة التنظيمية، فضلا عن اعتبار المديرية الصحية من كبرى المديريات على مستوى المملكة العربية السعودية لأنها تخدم قطاع عريض من المواطنين.

سادساً: منهجية الدراسة:

أ- أنواع البيانات ومصادرها:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات وهما:

- 1- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها بمراجعة الكتب، والدوريات، والمجلات العلمية المحكمة، والأبحاث العربية والأجنبية، والتي مكَّنتُ الباحثين من إعداد الدراسات السابقة، وتأسيس المفاهيم الخاصة بالدراسة، وتشكيل الإطار النظري.

٢- البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وقد اعتمد الباحثون على أداة الاستقصاء لجمع البيانات وتحليلها، بما مكنهم من اختبار صحة الفروض من عدمها، والتوصل إلى النتائج.

ب- مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (996) مفردة اعتماداً على سجلات إدارة الموارد البشرية بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي جدول رقم (4) يوضح أعداد العاملين داخل كل إدارة.

جدول (4)

أعداد العاملين بكل إدارة من الإدارات ونسبة مساهمة كل إدارة بمجتمع الدراسة وحجم العينة بكل إدارة

اسم الإدارة	عدد الموظفين بكل إدارة	حجم العينة %
ادارة الالتزام	26	7,25
التراخيص الطبية	4	1,11
التطوع الصحي	4	1,11
ادارة التمريض	8	2,23
الادارة القانونية	10	2,79
ادارة الطوارئ	37	10,33
العلاقات العامة	4	1,11
تجربة المريض	23	6,42
ادارة ضبط المواعيد	15	4,19
الخدمات الطبية المساعدة	103	28,75
الادارة المساعدة للإمداد	63	17,58
التميز المؤسسي	24	6,70
الخدمات العلاجية	75	20,93
الصحة الالكترونية	11	3,07
الصحة العامة	220	61,41
الشؤون الهندسية	42	11,72
المساعد للموارد البشرية	73	20,38
المساعد المالي والإداري	147	41,03
المجلس التنفيذي	4	1,11
الهيئة الطبية	22	6,14
مكافحة العدوى	8	2,23
امانة الهيئة الشرعية	5	1,40
المدير العام والمساعدين ومدراء الإدارات	25	6,98
مكتب المدير العام	30	8,37
المراجعة الداخلية	13	6,63
الإجمالي	996	278

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لأحدث تقارير صادرة بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، 2024

٢. عينة الدراسة، ونوعها:

تبلغ عينة الدراسة (278) مفردة، وتم استخدام برنامج Sample Size Calculator لحسابها، وذلك عند مستوى ثقة (95%)، واعتمد الباحثون على العينة العشوائية الطبقية.

ج- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء معدة خصوصاً لهذا العرض، استناداً إلى الدراسات السابقة، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

د- قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين وهما القيادة الملهمة (المتغير المستقل)، والبراعة التنظيمية (المتغير التابع):
أ- المتغير المستقل (القيادة الملهمة)

تم قياس هذا المتغير من خلال أبعاد (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين) والتي تعود إلي (Petty & Hill, 2005) ويشتمل المقياس على (21) عبارة على النحو التالي: (5) عبارات لقياس بعد الثقة بالنفس، (6) عبارات لقياس بعد إدارة التغيير، (6) عبارات لقياس بعد تمكين العاملين، (4) عبارات لقياس بعد التوجه الاستراتيجي، ويعرض الباحثين أبعاد القيادة الملهمة والعبارات المستخدمة في قياس تلك الأبعاد والتي بدورها تقيس المتغير ككل في الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5)

مقياس القيادة الملهمة

العبارات المستخدمة في قياس كل بعد	أبعاد القيادة الملهمة
1. يساعد القائد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها الموظفين بمديرية الشؤون الصحية.	الثقة بالنفس
2. يزرع القائد الثقة لدي الموظفين لتطوير العمل بمديرية الشؤون الصحية.	
3. يساعد القائد الموظفين على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.	
4. يساهم القائد بجعل الموظفين لديهم القدرة على تقبل النقد غير البناء أثناء العمل.	
5. يحرص القائد على تحقيق طموحات الموظفين في عملهم داخل مديرية الشؤون الصحية.	
6. يشارك موظفي مديرية الشؤون الصحية في صياغة الرؤية المستقبلية لها.	إدارة التغيير
7. يراعي القائد توفر المرونة اللازمة عند اجراء التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	
8. يضع القائد الخطط السنوية للتغيير والتي تغطي جميع الإدارات.	
9. يشجع القائد الموظفين على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير.	
10. تهيئ المديرية المناخ الملائم لمشاركة الموظفين في عملية التغيير.	
11. تقدم المديرية المكافآت المادية للمشاركين لدعم عملية التغيير.	تمكين العاملين
12. تقوم القيادات بالمديرية بتفويضي بالسلطات اللازمة لإنجاز مهام عملي.	
13. توفر المديرية وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.	
14. تتسم التعليمات الصادرة في العمل بالوضوح.	
15. توفر المديرية للموظفين فرص لتطوير مهاراتهم.	
16. تمنح المديرية الموظفين المرونة الكافية لأداء المهام الموكلة إليهم.	التوجه الاستراتيجي
17. يشعرون الموظفون بعدالة الامتيازات الممنوحة لهم.	
18. تقوم المديرية بصياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها بدقة عالية.	
19. الاستراتيجية التي تعتمدها المديرية تتلائم مع التغييرات البيئية المحيطة.	
20. تتبع المديرية سياسة واضحة في التعامل مع موظفيها.	
21. تشكل المديرية لجان خاصة داخلية لصياغة الخطة الاستراتيجية.	

المصدر من إعداد الباحثين استناداً على مقياس (Petty & Hill, 2005).

ب- المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

تم قياس هذا المتغير من خلال أبعاد (الاستكشاف، والاستغلال) والتي تعود إلي (Kafetzopoulos, 2021) ، ويشتمل المقياس على (9) عبارة كما يلي (4) عبارة لقياس بعد الاستكشاف، و(5) عبارات لقياس بعد الاستغلال، ويعرض الباحثين أبعاد البراعة التنظيمية والعبارات المستخدمة في قياس الأبعاد والتي بدورها تقيس المتغير ككل في الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6)

مقياس البراعة التنظيمية

العبارات المستخدمة في قياس كل بعد	أبعاد البراعة التنظيمية
١.تبحث المديرية عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير "خارج الصندوق".	الاستكشاف
٢.تعتمد المديرية في نجاحها علي قدراتها علي استكشاف تقنيات جديدة.	
٣.تقوم المديرية بتقديم خدمات مبتكرة للمواطنين.	
٤.تغامر المديرية بقوة في استهداف فئات جديدة من المواطنين.	
٥.تلتزم المديرية بتحسين الجودة وخفض التكلفة.	الاستغلال
٦.تعمل المديرية باستمرار علي تنمية الثقة في خدماتها.	
٧.تزيد المديرية من مستويات الكفاءة في عملياتها.	
٨.تقوم المديرية باستمرار باستطلاع آراء عملائها لقياس مدي رضائهم عن خدماتها.	
٩.تدقق المديرية في خدماتها المقدمة للحفاظ علي رضا عملائها الحاليين.	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Kafetzopoulos, 2021).

ه- اختباري الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء اختباري الصدق والثبات

Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة، وذلك على النحو التالي:

1- اختبار الصدق:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدي صدق عبارات قوائم الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعني والمفهوم الذي يقصده الباحثون، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمد الباحثون علي:

صدق المحكمين "المحتوي أو الظاهري": تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المحكمين* من السادة أساتذة إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدي هؤلاء المحكمين مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء، وقد قام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات حتى تم الوصول إلى الشكل النهائي للقائمة النهائية.

2- اختبار ثبات المقياس:

يقصد بالثبات قدرة أداة القياس المستخدمة علي إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرارها علي ذات الشخص عدة مرات، ولكن بشرط توافر نفس الظروف، ولقياس مدى ثبات المقاييس المستخدمة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، لتكون نتائج اختبار الثبات، والصدق لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (7)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستخدمة في الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل (القيادة الملهمة)	21 عبارة	,851	,922
الثقة بالنفس	5 عبارات	,829	,910
إدارة التغيير	6 عبارات	,814	,902
تمكين العاملين	6 عبارات	,766	,875
التوجه الاستراتيجي	4 عبارات	,862	,928
المتغير التابع (البراعة التنظيمية)	9 عبارات	,785	,886
الاستكشاف	4 عبارات	,756	,869
الاستغلال	5 عبارات	,677	,822

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSSV24.

ووفقاً للجدول رقم (7) يتبين أن جميع قيم معاملات الثبات للمتغير المستقل "القيادة الملهمة" والتابع "البراعة التنظيمية" مقبولة حيث تتجاوز (6)، والذي يعتبر الحد الأدنى لمعامل الثبات في البحوث الاجتماعية. فقيم معاملات الثبات للمتغير المستقل "القيادة الملهمة" بلغت (922)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد هذا المتغير ما بين (875) و (928)، ومعاملات الثبات للمتغير التابع "البراعة التنظيمية" (886)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد هذا المتغير ما بين (869) إلي (822)، وجميعها قيم ذات ثبات مرتفع ومقبولة إحصائياً، ما يؤكد علي ثبات المقياس ككل وصلاحيته وملائمته لأغراض الدراسة، مع الوثوق في صحة النتائج التي تسفر عنها قوائم الاستقصاء.

3- الاتساق الداخلي:

ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه: تم حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بالمجموع الكلي لمفردات كل بُعد ويوضح الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

جدول رقم (8)

معاملات ارتباط كل مفردة بإجمالي البعد الذي تنتمي إليه للمتغير المستقل (القيادة الملهمة)، والمتغير التابع (البراعة التنظيمية)

معاملات التحميل أو الارتباط	المتغير المستقل (القيادة الملهمة)
	الثقة بالنفس (**,815)
** ,920	1 يساعد القائد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها الموظفون بمديرية الشؤون الصحية.
** ,934	2 يزرع القائد الثقة لدى الموظفين لتطوير العمل بمديرية الشؤون الصحية.
** ,909	3 يساعد القائد الموظفين على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.
** ,665	4 يساهم القائد بجعل الموظفين لديهم القدرة على تقبل النقد غير البناء أثناء العمل.
** ,420	5 يحرص القائد على تحقيق طموحات الموظفين في عملهم داخل مديرية الشؤون الصحية.
	إدارة التغيير (**,815)
** ,574	6 يشارك موظفي مديرية الشؤون الصحية في صياغة الرؤية المستقبلية لها.
** ,646	7 يراعي القائد توفر المرونة اللازمة عند إجراء التخطيط المسبق لإدارة التغيير.
** ,739	8 يضع القائد الخطط السنوية للتغيير والتي تغطي جميع الإدارات.
** ,870	9 يشجع القائد الموظفين على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير.
** ,879	10 تهيئ المديرية المناخ الملائم لمشاركة الموظفين في عملية التغيير.
** ,836	11 تقدم المديرية المكافآت المالية للمشاركين لدعم عملية التغيير.
	تمكين العاملين (**,945)
** ,882	12 تقوم القيادات بالمديرية بتفويض السلطات اللازمة لإنجاز مهام عملي.
** ,873	13 توفر المديرية وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.
** ,676	14 تتسم التعليمات الصادرة في العمل بالوضوح.
** ,709	15 توفر المديرية للموظفين فرص لتطوير مهاراتهم.
** ,828	16 تمنح المديرية الموظفين المرونة الكافية لأداء المهام الموكلة إليهم.
** ,847	17 يشعرون الموظفون بعدالة الامتيازات الممنوحة لهم.
	التوجه الاستراتيجي (**,931)
** ,904	18 تقوم المديرية بصياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها بدقة عالية.
** ,918	19 الاستراتيجية التي تعتمد عليها المديرية تتلائم مع التغييرات البيئية المحيطة.
** ,936	20 تتبع المديرية سياسة واضحة في التعامل مع موظفيها.
** ,918	21 تشكل المديرية لجان خاصة داخلية لصياغة الخطة الاستراتيجية.
	البراعة التنظيمية (المتغير التابع)
	الاستغلال (**,961)
** ,926	22 تلتزم المديرية بتحسين الجودة وخفض التكلفة.
** ,855	23 تعمل المديرية باستمرار على تنمية الثقة في خدماتها.
** ,897	24 تزيد المديرية من مستويات الكفاءة في عملياتها.
** ,933	25 تقوم المديرية باستمرار باستطلاع آراء عملائها لقياس مدي رضائهم عن خدماتها.
** ,881	26 تدقق المديرية في خدماتها المقدمة للحفاظ على رضا عملائها الحاليين.
	الاستكشاف (**,960)
** ,878	27 تبحث المديرية عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير "خارج الصندوق".
** ,912	28 تعتمد المديرية في نجاحها على قدراتها على استكشاف تقنيات جديدة.
** ,880	29 تقوم المديرية بتقديم خدمات مبتكرة للمواطنين.
** ,913	30 تغامر المديرية بقوة في استهداف فئات جديدة من المواطنين.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V26 دالة إحصائياً عند مستوي (1%)

ووفقاً للجدول السابق رقم (8) يتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوي

معنوية 1% حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط الخاصة بكل مفردة بالدرجة الكلية لُبعد الثقة بالنفس من

(**420) إلى (**934)، وبلغت قيمة الارتباط للبعد ذاته 815،** ، وقيم معاملات الارتباط الخاصة بكل مفردة بالدرجة الكلية لُبعد إدارة التغيير تراوحت من (**574) إلى (**879) ، وبلغت قيمة الارتباط للبعد ذاته 815،** ، أما بالنسبة لقيم معاملات الارتباط الخاصة بكل مفردة بالدرجة الكلية لُبعد تمكين العاملين تراوحت من (**219) إلى (**603) ، وبلغت قيمة الارتباط للبعد ذاته 945،** ، أما بالنسبة لقيم معاملات الارتباط الخاصة بكل مفردة بالدرجة الكلية لُبعد التوجه الاستراتيجي تراوحت من (**904) إلى (**936) ، وبلغت قيمة الارتباط للبعد ذاته 931،** ، ويعد ذلك مؤشراً قوياً علي جودة العلاقة، ووجود اتساق داخلي بين كل مفردة بالبعد الذي تنتمي إليه، وأنها ذات تأثير جوهري وذلك فيما يخص المتغير المستقل.

كما يتبين أيضاً من الجدول ذاته (8) يتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 1% حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط الخاصة بكل مفردة بالدرجة الكلية لُبعد الاستكشاف من (**878) إلى (**913)، وبلغت قيمة الارتباط للبعد ذاته 960،** ، وقيم معاملات الارتباط الخاصة بكل مفردة بالدرجة الكلية لُبعد الاستغلال تراوحت من (**855) إلى (**933)، وبلغت قيمة الارتباط للبعد ذاته 960،** .

و- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمد الباحثون علي مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها للحصول علي نتائج يمكن من خلالها تأكيد صحة الفروض من عدمها، وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:

- اختبار الفرض الأول: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
- اختبار الفرض الثاني: تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise).

سابعاً: تحليل البيانات الميدانية والنتائج:

أ- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

بلغ العدد الإجمالي لمفردات العينة التي استجابت لقائمة الاستقصاء بعد استبعاد الإجابات غير السليمة (278) مفردة بمعدل استجابة بلغت (90%)، ويشمل الإحصاء الوصفي للخصائص الديمغرافية كلا من (النوع، العمر، مستوي التعليم) كما هو موضح في الجدول رقم(9) وفيما يلي توضيح للخصائص الديمغرافية لمفردات العينة:

جدول (9) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة		
النسبة المئوية%	التكرارات أولاً: النوع	الخصائص الديمغرافية
69,8	194	ذكر
30,2	84	أنثى
ثانياً: فئة العمر		
20,1	56	أقل من 30 سنة
41	114	من 30 سنة لأقل من 40 سنة
26,3	73	من 40 سنة لأقل من 50 سنة
12,6	35	من 50 سنة فأكثر
ثالثاً: مستوي التعليم		
24,5	68	أقل من جامعي
45,3	126	جامعي
30,2	84	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V26.

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي ووفق الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

- اشتملت مفردات الاستجابة داخل عينة الدراسة علي 194 ذكر بنسبة(69,8%)، و84 أنثي بنسبة (30,2%).
- أما بالنسبة للعمر تبين أن عدد مفردات العينة لأقل من 30 سنة 56 مفردة بنسبة (20,1%)، ومن 30 سنة لأقل من 40 سنة 114 مفردة بنسبة (41%)، ومن 40 سنة لأقل من 50 سنة 73 مفردة بنسبة (26,3%)، ومن 50 سنة فأكثر 35 مفردة بنسبة (12,6%).
- وفيما يتعلق بمستوي التعليم فقد بلغ عدد أقل من جامعيين 68 مفردة بنسبة (24,5%)، والجامعيين 126 مفردة (45,3%)، والحاصلين علي دراسات عليا 84 مفردة بنسبة (30,2%).

ب- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بالاستناد إلي برنامج (SPSS V26) وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح الجدول رقم (10) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول (10)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة			
الترتيب وفق الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
-	,860	3,53	المتغير المستقل (القيادة الملهمة)
3	1,02	3,27	الثقة بالنفس
1	,772	4	إدارة التغيير
2	,897	3,67	تمكين العاملين
4	1,21	3,19	التوجه الاستراتيجي
-	1,15	3,42	المتغير التابع (البراعة التنظيمية)
2	1,19	3,40	الاستكشاف
1	1,20	3,43	الاستغلال

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V26.

ويتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

1. أن المتوسط الحسابي لآراء العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمديرية نجران فيما يتعلق بشعورهم بمستويات القيادة الملهمة بلغت (3,53) بدرجة أعلى من المتوسط، وانحراف معياري قدره (,860)، وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الملهمة كان ترتيبها علي النحو التالي: جاءت إدارة التغيير في المقدمة بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري(,772)، وجاء في المرتبة الثانية تمكين العاملين بمتوسط حسابي (3,67)، وانحراف معياري (,897)، واحتلت الثقة بالنفس المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,27)، وانحراف معياري (1,02)، وأحتل التوجه الاستراتيجي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,19)، وانحراف معياري (1,21).
2. بلغ المتوسط الحسابي لآراء العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمديرية نجران فيما يتعلق بشعورهم بمستويات البراعة التنظيمية ببيئة العمل بلغت (3,42) بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي، وانحراف معياري قدره

(1,15)، وقد جاء ترتيب هذه الأبعاد علي النحو التالي: الاستغلال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,43)، وانحراف معياري (1,20)، يليه مباشره الاستكشاف بمتوسط حسابي (3,40)، وانحراف معياري (1,19).

ج- نتائج اختبار الفروض:

1. اختبار الفرض الأول: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة: لدراسة ذلك قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي ينص علي وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي) و أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بمجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الناتجة عن استخدام معامل ارتباط بيرسون الذي تم إجراؤه باستخدام برنامج (SPSS V26) ما يلي:

جدول (11)

مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية

البعد	الثقة بالنفس	إدارة التغيير	تمكين العاملين	التوجه الاستراتيجي	الاستكشاف	الاستغلال
الثقة بالنفس	1					
تمكين العاملين	**،493	1				
إدارة التغيير	**،636	**،825	1			
التوجه الاستراتيجي	**،686	**،647	**،878	1		
الاستكشاف	**،653	**،586	**،814	**،878	1	
الاستغلال	**،678	**،568	**،776	**،792	**،844	1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V26 عند مستوي معنوية (1%).

ومن بيانات الجدول رقم (11) يتضح ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة وبعد الاستكشاف (أحد أبعاد البراعة التنظيمية)، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والاستكشاف (**،878)، وكانت أقل قيمة ارتباط بين إدارة التغيير والاستكشاف بمعامل ارتباط (**،586).
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة وبعد الاستغلال (أحد أبعاد البراعة التنظيمية)، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والاستكشاف (**،792)، وكانت أقل قيمة ارتباط بين إدارة التغيير والاستكشاف بمعامل ارتباط (**،568).
- وبناء علي النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الأول والذي ينص علي وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي) والبراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بمجتمع الدراسة.

٢. قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الملهمة) علي أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية): لقياس ذلك أبعاد القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص علي: "وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية بمجتمع الدراسة" وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة علي الاستغلال.

2/2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة علي الاستكشاف.

ولاختبار هذه الفروض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل علي المتغير التابع: اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة علي الاستكشاف.

بإجراء تحليل الانحدار المتدرج بطريقة (stepwise) يظهر الجدول رقم (12) نتائج تأثير أبعاد القيادة الملهمة علي الاستغلال كالتالي:

جدول رقم (12)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الملهمة علي الاستكشاف

Adjusted R ²	F TEST		T TEST		المعاملات المقدرة Beta	المتغير المستقل	المتغير التابع
	المعنوية	القيمة	مستوي المعنوية	القيمة			
			,084	1,74	,326	الجزء الثابت (Constant)	
,783	,000	250,77	,000	9,66	,627	التوجه الاستراتيجي	الاستكشاف
			,000	3,63	,299	تمكين العاملين	
			,027	2,22	,086	الثقة بالنفس	
			,036	2,11	,109	إدارة التغيير	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V26. دال احصائياً عند مستوي معنوية (1%)

ويتضح من بيانات الجدول رقم جدول رقم (12) أن:

- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (250,77) وذلك عند مستوي معنوية (1%).
- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، الثقة بالنفس، إدارة التغيير علي الاستكشاف
- بلغت قيمة (R²= ,783) حيث يفسر المتغير المستقل بأبعاده التوجه الاستراتيجي، التمكين، الثقة بالنفس، إدارة التغيير (78,3%) من التغير الحادث في المتغير التابع والنسبة المتبقية وهي (21,7) تعزي إلي متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.
- أن معاملات (B) عند مستوي معنوية (01)، وفقاً لاختبار T تكشف عن الأهمية النسبية للمتغير المستقل داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالاستكشاف حيث كان أكثر المتغيرات تأثيراً عليه التوجه الاستراتيجي، يليه تمكين العاملين، يليه الثقة بالنفس، وأخيراً إدارة التغيير.

- وفي ضوء النتائج السابقة تبين ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول.
 - اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على الاستغلال.
- أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) بين أبعاد المتغير المستقل والاستغلال (المتغير التابع) كما هو موضح في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على الاستغلال

Adjusted R ²	F TEST		T TEST		المعلومات المقدرة Beta	المتغير المستقل	المتغير التابع
	القيمة المعنوية	القيمة	مستوي المعنوية	القيمة			
			,712	,370	,084	الجزء الثابت (Constant)	
,685	,000	151,77	,000	3,903	,305	التوجه الاستراتيجي	الاستغلال
			,000	5,085	,237	الثقة بالنفس	
			,000	4,698	,467	تمكين العاملين	
			,036	2,112	,132	إدارة التغيير	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v26. دال احصائياً عند مستوى معنوية (1%)

ويتضح من بيانات الجدول رقم (13) أن:

- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (151,77) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%).
- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير على الاستغلال.
- بلغت قيمة (R²=,685) حيث يفسر المتغير المستقل (68,5%) من التغير الحادث في المتغير التابع والنسبة المتبقية وهي (31,5) تعزي إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.
- أن معاملات (B) عند مستوى معنوية (0,01) وفقاً لاختبار T تكشف عن الأهمية النسبية للمتغير المستقل داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالاستغلال حيث كانت أكثر المتغيرات تأثيراً هي بالترتيب (التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير).
- ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الثاني والذي ينص على "وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية بمجتمع الدراسة".

د. توصيات الدراسة، ومقترحات مستقبلية: بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة يوصي الباحثين بالآتي:

1. عمل دورات تدريبية وورش عمل بديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران لتحقيق ذلك.
2. زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا مع تنمية للمهارات السلوكية بهدف خلق جيل صاعد يمتلك نفس السمات المرغوب توافرها ببيئة العمل.

٣. بناء وتنمية الثقة بين العاملين بالمديرية داخل مجالات العمل أو عند الاتصال بأطراف خارج العمل سواء بحل المشكلات، أو عرض جوانب العمل مع التشجيع علي حل المشكلات بطرق غير تقليدية.
٤. احترام آراء ووجهات نظر العاملين أو المرؤوسين والأخذ بها.
٥. دعم وتعزيز طرق التفكير وخاصة التفكير المختلف مع مكافأة من هم يفكرون خارج الصندوق للمشكلات المتوفرة بمجتمع الدراسة.
٦. تنمية مستويات الوعي بأهمية التغيير ومدى الحاجة إليه في ظل الظروف الراهنة وجعله نمط حياة مستدام ومستمر، ويضاف إلي ذلك التوجه الاستراتيجي.
٧. تكوين فرق عمل، وخلق حالة من الثقة بالنفس من خلال شعور الأفراد بأهميتهم وقدرتهم علي تغيير الوضع الراهن.
٨. تكوين فريق عمل من العاملين والإدارة العليا (بحيث يتم إشراك جميع المستويات التنظيمية) لإعادة صياغة أهداف ورسالة مديرية الشؤون الصحية بمديرية نجران لتتماشي مع التغييرات العالمية.
٩. تحسين الأدوات والمعدات المستخدمة لتلبية احتياجات العملاء مما يزرع الثقة بنفوس العاملين، مع الاهتمام بالتحول الرقمي بجميع المجالات.
١٠. جذب القيادات المبدعة والتميزة وتنصيبها بمواقع رفيعة للتأثير بالآخرين ومحاولة الاستفادة من قدراتهم.
١١. خلق ثقافة تنظيمية علي مدار (10-15) سنوات القادمة للإيمان بأهمية البراعة التنظيمية مع دمج ذلك بروية ورسالة المنظمة.
١٢. تشكيل لجان إرشادية وتوعية لنشر أهمية البراعة التنظيمية ومدى حاجة المنظمة لهذا البعد الجوهري خاصة خلال الفترة المقبلة.
١٣. توفير مناخ تنظيمي مشجع علي الأبداع والابتكار وذلك من خلال حلقات نقاش مجتمعة، مع إتاحة الحرية للجميع وإنشاء صناديق لاستقبال الاقتراحات ووجهات النظر (سياسة الباب المفتوح).
١٤. تبني وجهات النظر والأفكار البناء، والعملية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها لتحويلها إلي واقع ملموس مع جعل أعضائها قدوة يحتذي بها بوضع أسمائهم علي لوحات شرف وجعلهم مقربين من الإدارة.
١٥. تطوير للبنية التحتية فهي أساس الانطلاق والاستكشاف والاستغلال للإمكانيات المدفونة.
١٦. الاتصال بشكل مستمر ممن تلقوا الخدمات من خلال مديرية الشؤون الصحية لمعرفة أوجه القصور ونقاط الضعف التي واجهتم ومعرفة تطلعاتهم المستقبلية.
١٧. تصميم منصات إلكترونية لمساعدة الجمهور المستهدف لتحسين طرق تلقي الخدمات. ويقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بتغييرات الدراسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
 ١. تأثير القيادة الملهمة علي التميز التنظيمي.
 ٢. العلاقة بين القيادة الملهمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 ٣. تأثير القيادة الملهمة علي السلوك الأخلاقي للعاملين.

قائمة المراجع

المراجع العربي:

- أبو النجا، مي علي، محمد، غنايات محمد، وعود، عمرو أحمد. (2020) أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سباك للبناء والتشييد. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 193 - 221.
- أبو جربوع، يوسف عيسى (2022). أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(13)، 1 - 20.
- آل مسلط، محمد أحمد علي. (2023). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 15، 81 - 118.
- الجاربه، هاني أحمد، والعشماوي محمود محمد. (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.
- الجاربه، هاني أحمد، والعشماوي، محمود محمد. (2023). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، 20(116)، 629-717.
- الجراح، أضواء كمال حسين. (2023). دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في أقسام كلية العلوم-جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 356 - 371.
- الحسن، قاسم حسن. (2022). تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسباحية، 44(27).
- الزائدي، أحمد بن محمد. (2022). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. العلوم التربوية، 30(3)، 233-287.
- الزبيدي، رشا حامد، الكهرجبي، مريم حنا، واللهيبي، آلاء احمد. (2022). إسهام القيادة الملهمة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليله لأراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية. مجلة الدراسات المستدامة، 30(4)، 257 - 288.
- الظاهري، بدرية، والبشباشة، هيلدا عليان. (2022). القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (72)، 255 - 278.
- العدوان، حسن جريد، رفاعي، ممدوح محمد، وأبو جليل، محمد يوسف. (2023). أثر المتعة في مكان العمل على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(3)، 705 - 724.
- النفاح، علي نعمة. (2023). دور حاكمية المورد البشري في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي تربية النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 73، 579 - 606.
- حماد، محمود محمد، و الشرفاء، ياسر طه. (2021). إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل: دراسة تطبيقه على الإداريين العاملين بالجامعة الإسلامية.
- حميدة، محمد النجار. (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45(4)، 153-221.

- خطابية، غدير صالح، والعبد الرحمن، أسماء سليمان. (٢٠٢٢). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية الأردنية، جامعة اليرموك، (١٨) ٣٤٧-٣٦٤.
- خليفة، سلطان أحمد، ومحمد، و زيرة يحيى. (2014). القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى. مجلة دراسات إدارية، 7(13)، 43-70.
- رضوان، طارق محمد. (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 36(1)، 67-105.
- زقوت، ميرفت محمود، و نصار، صديق محمد. (2021). أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليله على الجامعة الإسلامية.
- سيد، عبد الرحمن عبد المطلب. (2022). تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجال السياحة الرياضية والترويج في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. مجلة أسبوط علوم وفنون التربية الرياضية، 3(62)، 969 - 1007.
- طه، مني السيد. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 10(1)، 109 - 150.
- عبد الباسط، عبد الحق سيد، السيد، محمد، ومحمد، أميمة محمود. (2022). واقع القيادة الملهمة لدى مشرفي الرياضة للجميع بالأندية ومراكز الشباب بمحافظة قنا، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، 22(1)، 1-25.
- علوان، سهام أحمد. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، (45)، ج371- 546.
- عيد، سماح محمد. (2023). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العربية للإدارة، 43(4)، 229-244.
- عيسى، احمد 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)، 129-153.
- فري، نور غياث. (2012). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي مركز المؤتمرات في القاهرة. فكر وإبداع، 65، 571 - 595.
- حسانين، مجدي عبد الوئيس، المسدي، عادل عبد المنعم، و رضوان، طارق رضوان. (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا). مجلة التجارة والتمويل، 41(3)، 49-106.
- كيلاني، هند يحيى بكري. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 38(11)، ع242- 269.
- محمد، أسماء عبد العاطي ، وإمام ، محمود السيد. (2021). تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة علي سلوكيات التتمر في مكان العمل بشركات السياحة، 3(1)، 99-118.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر، والسطوحى، أحمد محمد السيد أحمد. (2019). هل تحقق البراعة التنظيمية أداء وظيفي أفضل؟ دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 43(4)، 370-391.
- نجم، عبد الحكيم ربيع، النجار، حميدة بدوي، و إبراهيم، ماهر أسعد. (2016). تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة:دراسة تطبيقية علي العاملين بديوان وزاره الثقافة بجمهورية العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(3)، 489-517.

المراجع الأجنبية:

- Bodwell, W. (2012). Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, A (Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries).*
- Chang, Y. C., Yang, P. Y., & Chen, M. H. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. Research Policy, 38(6), 936-946.*
- Erdey, L., Liu, L., & Nagy, A. (2024). The nonlinear relationship between digital affordances and firm-level export performance: The moderating role of organizational ambidexterity. Managerial and Decision Economics.*
- Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. Human Resource Management, 54(S1), s45-s62.*
- Garton, E. (2017). How to be an inspiring leader. Harvard Business Review.*
- Gibson, C.B., and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226.*
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 6.*
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2024). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. Organization science, 20(1), 240-252.*
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance, and environmental uncertainty. Business Process Management Journal, 27(3), 922-940.*
- 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.*
- Petty, G. C., & Hill, R. B. (2005). Work ethic characteristics: Perceived work ethics of supervisors and workers. Journal of Industrial Teacher Education, 42(2), 5-20.*
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. International education studies, 11(12), 149-158.*
- Prasetio, A. B., Aboobaidar, B. B. M., & Ahmad, A. B. (2022). Organizational Ambidexterity as an Outcome of Quality Dimensions and Triple Helix: The Role of Technology Readiness and User Satisfaction. Sustainability, 14(21), 14237.*
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. Strategic management journal, 25(3), 201-221.*
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. Journal of management studies, 46(4), 597-624.*