

الدور الوسيط للفاعلية الذاتية
في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية

إعداد

د/ أحمد بن محمد الزائدي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية الدراسات العليا التربوية
جامعة الملك عبدالعزيز

الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية

د/ أحمد بن محمد الزائدي ١

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الفاعلية الذاتية لمديري المدارس كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وصمم الباحث استبانة احتوت على ثلاثة أجزاء تمثل متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٩) معلماً من معلمي المدارس الثانوية (للبنين) بمنطقة مكة المكرمة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة جاء بدرجة عالية، وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجات عالية وبالترتيب التالي: (التحدي، تمكين ودعم المعلمين، إدارة التحول، التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس)، وحصلت البراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية على مستوى عالٍ، وقد جاء في الرتبة الأولى بُعد "الاستكشاف"، وفي الرتبة الثانية "الاستغلال"، كما بينت الدراسة بأن مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس جاءت بدرجة عالية، وأبعادها كذلك، وبالترتيب التالي: (الفاعلية الأخلاقية، ثم فاعلية القيادة التحويلية، ثم الفاعلية الإدارية)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين متغير القيادة الملهمة ومتغير البراعة التنظيمية بلغت (٠.٨٣)، وكشفت نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) عن دور الفاعلية الذاتية بالعلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، حيث تبين وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الملهمة بأبعادها على البراعة التنظيمية بأبعادها بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية في مكة المكرمة، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٣٩٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذا يدعم صحة النموذج التصوري للدراسة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: "تبني إدارتي الإشراف التربوي والتدريب والابتعاث تدريب مديري المدارس بهدف تنمية فاعليتهم الذاتية".

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية، الفاعلية الذاتية.

١ د/ أحمد بن محمد الزائدي: أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبدالعزيز.

The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship between Inspirational Leadership and Organizational Dexterity

Abstract:

The study aimed to determine the role of self-efficacy of school principals as a median variable in the relationship between inspirational leadership and organizational dexterity in secondary schools in Makkah region from the teachers' point of view. The study used the descriptive methodology in both survey and correlative, and the researcher designed a questionnaire that contained three parts representing the variables of the study. The study sample consisted of (219) teachers at secondary schools (boys) in Makkah region were selected by random stratified sampling method. The study reached a set of results, including that the practice of inspiring leadership by secondary school principals came with a high score and all dimensions came with high scores and in the following order (challenge, empowering and supporting teachers, managing transformation, strategic orientation, self-confidence.) The organizational dexterity of the secondary schools has obtained a high level and came in the first rank after "exploration", and in the second rank "exploitation". The study also showed that the level of self-efficacy of school principals came with a high degree, and its dimensions as well, in the following order: (ethical effectiveness, then the effectiveness of transformational leadership, then administrative effectiveness) the results also revealed a direct positive correlation between the inspirational leadership variable and the organizational Ingenuity variable amounted to (0.83), and the results of the application of confirmatory factor analysis (CFA) revealed the role of self-efficacy in the relationship between inspirational leadership and organizational Ingenuity, as it turned out that there is an indirect effect of the inspirational leadership variable with its dimensions on organizational Ingenuity with its dimensions in the presence of self-efficacy as an mediating variable in fostering the relationship between inspirational leadership and ingenuity The standard value of the regression weight was (0.399), which is statistically a function of the significance level (0.01), and this supports the validity of the conceptual model of the study. The study came out with a set of recommendations, the most important of which is for the Department of educational supervision, and the Department of Training and Scholarship to adopt the training of school principals to develop their self-efficacy.

Key Words: inspiring leadership, organizational Dexterity, self-efficacy.

المقدمة:

تشهد العملية التعليمية في مدارس التعليم العام اليوم تحديات غير مسبوقة في ظل التغيرات السريعة على مستوى الفكر والممارسات، ولم يعد دور المدرسة قائماً على نقل المعرفة فحسب بل تجاوز ذلك لبناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا وفق متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين، وتجويد مخرجات التعليم، وزيادة الكفاءة الداخلية للنظام المدرسي، كما رافق ذلك تغييراً عميقاً طال ممارسات مديري المدارس، فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على تسيير المدرسة وأداء الأعمال الروتينية، بل تجاوز ذلك لقيادة المؤسسة التعليمية بفكر استراتيجي يستشرف المستقبل، ويستغل الإمكانيات والموارد المتاحة، ويكتشف الفرص المستقبلية بشكل يحقق الاستدامة والتنافسية لمخرجات العملية التعليمية.

وتمثل الفاعلية الذاتية Self-Efficacy لمديري المدارس محددًا مهمًا في نجاحهم القيادي والاضطلاع بمسؤولياتهم، ولم يعد نجاح مديري المدارس يعتمد على ما يملكونه من معارف ومهارات فنية بل بات مرتبطاً بإيمانهم بقدراتهم الذاتية بالتحكم في الأحداث لبلوغ الأهداف المنشودة، وفي هذا السياق يؤكد باندورا (Bandura, 1997) على أن الأفراد الذين يتمتعون بذات القدرة من الكفاءة المهنية يتفاوتون في تحقيق الإنجازات عطفًا على اختلافهم في مستوى فاعليتهم الذاتية.

ويُعد مفهوم الفاعلية الذاتية من المفاهيم المهمة التي ظهرت على يد عالم النفس "ألبرت باندورا" Albert Bandura والتي تناولها في العديد من دراساته على مدى ثلاثة عقود من الزمن (Bandura, 1977, 1994, 1997, 2000, 2010) وقدم البرت باندورا Bandura (1977) نظرية المعرفة الاجتماعية والتي تعد مرتكزاً لمفهوم الفاعلية الذاتية، حيث تؤكد النظرية على أن الأفراد يمكن أن يمارسوا تأثيراً على ما يفعلونه، ويُنظر إليهم على أنهم منظمون ذاتياً، كما أكد باندورا (Bandura, 2014) على أنه يمكن للأفراد التأثير على أفعالهم، ولديهم المهارات للتحكم في عقلياتهم وعواطفهم، وما يفكرون فيه أو يعتقدون أو يشعرون به، حيث يؤدي ذلك إلى ضبط سلوكهم ذاتياً.

وبالنظر للقيادة المدرسية يتضح أن تصورات الواقع الإداري لدى مديري المدارس، والسلوك التنظيمي والقيادي تتأثر بالضوابط والتأثيرات التي يتعرضون لها خلال حياتهم المهنية، وفي بيئة العمل المدرسي تأتي الفاعلية الذاتية للمدير لتنظم مسارات العمل وتتفدها؛ لتحقيق الإنجاز المطلوب، حيث تؤثر على العديد من المجالات المرتبطة في إدارته للمدرسة كحل المشكلات التنظيمية، والتحكم بالانفعالات السلبية، والسيطرة على المؤثرات السلبية، وإدارة الضغوطات الناتجة عن المواقف الإدارية الصعبة، ورؤيتها على أنها تحدٍ، وليس

تهديداً، فتزيد من قدرتهم على مواجهة المواقف الصعبة بحماسة، ومثابرة، وجهد واجتهاد، وهذا من خلال براعتهم التنظيمية (الجبور، ٢٠٢٠).

وتحدد فاعلية الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى بفاعلية مديرها، وهذا ما أكده الجميحي والحارثي (٢٠٢١) أنّ مدير المدرسة المحرك والموجه لكل عناصر الإدارة المدرسية، ويضيف سببتياني (٢٠١٥) أنه بات يُنظر لمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يقود العملية التعليمية بحكمة ومهارة وإتقان، لتجويد مخرجات التعليم بالاعتماد على كفاءته الذاتية، واستغلاله للموارد، وتأييده أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي.

وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت علاقة الفاعلية الذاتية لمديري المدارس مع العديد من المتغيرات كأنماط القيادة الموزعة والتشاركية، والاستنفاد العاطفي، والتطوير الوظيفي، والاحترق النفسي، والرضا الوظيفي، والفاعلية الذاتية للمعلمين، إلا أنّ القليل من الدراسات تناولت علاقتها مع القيادة الملهمة أو البراعة التنظيمية؛ وربما يرجع ذلك إلى أن مفهوم الفاعلية الذاتية سمة متغيرة وليست سمة ثابتة، ويتضمن مستوى متبايناً من الثقة في معرفة الفرد لمهاراته وقدراته الذاتية، والتي ترتبط بمهام القيادة المدرسية المتغيرة Hallinger et.al, (2018)،

ويمكن القول أن تكامل متغيرات الفاعلية الذاتية بجانب القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية يشكل مؤشرات لظاهرة تنظيمية متماسكة وحيوية تتمثل في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التنظيمية، والذي بدوره يعتمد على خصائص وسمات القيادة المدرسية، حيث تتسم المدارس المتميزة بالفاعلية بوجود قادة ملهمين قادرين على صياغة ورسم المستقبل وتحويله إلى واقع بشكل سلس ومرن دونما أي تشويش، وفي هذا السياق يؤكد محروس (٢٠٢٢) على أن تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية يمكن المؤسسات التعليمية من استغلال كافة مواردها التي تفوقها للتحرك نحو استكشاف الفرص بما يحقق استدامتها وقدرتها على البقاء والمنافسة.

وفي الجانب الآخر للظاهرة التنظيمية التي تتكامل فيها الفاعلية الذاتية مع البراعة التنظيمية يبرز دور القيادة التي يجب أن تتسم بالشخصية القيادية الملهمة التي تتمتع بالحماس والرغبة القوية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويبرز من الأنماط القيادية المعاصرة نمط القيادة الملهمة والتي تتميز بقدرتها الفائقة في التأثير على العاملين بشكل كبير. ويشير العيساوي (٢٠١٨) إلى أن القيادة الملهمة تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لتأثيرها الكبير على كافة العناصر في المؤسسات وعلى العاملين بما يحقق أهدافها باستثمار

الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر، إذ يعتمد القائد الملهم على قدرته في التأثير على أتباعه بالإقناع والتوجيه وتمثّل القدوة والحفز الإيجابي.

وترى اللاحم (٢٠٢١) أن وجود قيادة جيدة يعمل على التقليل من الإجهاد والتوتر لدى العاملين. وفي هذا السياق يشير بانديا (٢٠١٧) Pandya إلى أن المديرين الملهمين يكون أدائهم في العمل بفاعلية عالية، علاوة على أن وجود قائد محترف وعاملين منتمين يساهم في إيجاد براعة تنظيمية بين جميع أعضاء فريق العمل ليساهم ذلك بدوره في عملية الإبداع المستمر للمدرسة، وبشكل عام أكدت نتائج بعض الدراسات مثل: (أبو النجا، ومحمد وعواد، ٢٠٢٠؛ طه، ٢٠٢١؛ علوان، ٢٠٢١، ومحروس، ٢٠٢٢) على وجود علاقة بين القيادة الملهمة وتحقيق البراعة التنظيمية.

وباتت البراعة التنظيمية مدخلاً أساسياً لكافة الإصلاحات الإدارية والذي تسعى من خلالها المؤسسات إلى توفر العقلية المتجددة والمساندة، الأمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة لمدة طويلة ويكسبها فاعلية تنافسية، لذا أشار روزمان وتريفين وكانسرو (Rozman, Treven & Cancer 2017) إلى أن نوعية القيادة في المؤسسات واحدة من أهم الوظائف الإدارية والتي تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى براعتها التنظيمية التي تؤثر بشكل غير مباشر على الفاعلية الذاتية، إذ إن القيادة وطبيعتها تعتبر القاعدة التي تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وبالنظر لمتغيرات الدراسة الحالية التي تتناول الفاعلية الذاتية ودورها الوسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية أكدت دراسة فرزت وآرثر (Fritz & Arthur 2017) على أهمية البحث في دور المتغيرات الوسيطة لتفسير قوة العلاقة بين المتغيرات من خلال بناء وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وتناولت الدراسة الحالية الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط لتفسير العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وبالرغم من أن العديد من الدراسات أكدت على أهمية الفاعلية الذاتية بالمدارس وعلاقتها بمتغيرات مثل: القيادة الموزعة كما في دراسة الرحيلي (٢٠٢٢)، والقيادة التحويلية كما في دراسة الجبور (٢٠٢٠)، والقيادة التبادلية كما في دراسة المصري (٢٠٢٠)، والقيادة الموزعة والفاعلية الذاتية للمعلمين كما في دراسة ابو زر (٢٠١٥)، وعلاقتها بالقيادة التشاركية كما في دراسة الصليبي (٢٠١٥)، إلا أن قلة من الدراسات التي تناولت علاقة الفاعلية الذاتية لمديري المدارس مع القيادة الملهمة، أو البراعة التنظيمية، أو سعت للكشف عن دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط بينهما.

وتتأكد أهمية القيادة الملهمة لدى مديري المدارس وفعاليتهم الذاتية لبث روح الحماس وتنمية الولاء والانتماء للمعلمين لتعزيز الالتزام التنظيمي، وخلق مناخ وثقافة تنظيمية إيجابية في المدرسة تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، ولذا جاءت فكرة الدراسة الحالية للوقوف على طبيعة دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

يجمع المختصون في الإدارة التربوية على أن مدير المدرسة هو القائد والمسؤول المباشر عن نجاح المدرسة، وتحكم مدى قدرته على تجويد نواتج التعلم، وتحقيق أهداف المدرسة العديد من المتغيرات، ولعل أبرزها القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية، وثمة متغيرات وسيطة قد تُضعف هذه العلاقة أو تقويها كالفاعلية الذاتية، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين البراعة التنظيمية والقيادة الملهمة والفاعلية الذاتية حيث كشفت نتائج دراسة الرشيدي (٢٠٢٢) عن دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، ودراسة علوان (٢٠٢١) ودراسة أبو النجا وآخرون (٢٠٢٠) التي كشفت عن العلاقة بين القيادة الملهمة بتحقيق البراعة التنظيمية، ودراسة النجار (٢٠١٥) أثبتت تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، ودراسة طه (٢٠٢١) كشفت عن دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والنماثل التنظيمي، ودراسة أبو عجوة (٢٠٢١) كشفت عن وجود علاقة بين القيادة الريادية بالبراعة التنظيمية، وعطفاً على ما تقدم تشكلت فجوة بحثية في تناول الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في ندرة الدراسات المحلية والعربية في الميدان التعليمي التي تناولت دراسة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجانب عدم وجود أي دراسة سابقة عربية أو أجنبية- على حد علم الباحث- تناولت الفاعلية الذاتية لمديري المدارس كمتغير وسيط في العلاقة بينهما. وبالنظر في الواقع التعليمي يمكن القول بأن كل مدرسة لها ثقافة تنظيمية تعكس أداءها التنظيمي وتميزها عن غيرها؛ لذا أصبح موضوع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام الباحثين كونها تتطلب من متطلبات توفير بيئة إدارية قائمة على التطوير والاستدامة والنجاح، واعتبار أنها محك لقياس مدى تحقق أهدافها ونجاحها.

وتأسيساً على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس " ما الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية؟ وبشكل أكثر تحديداً سعت للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

٣. ما مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية في مكة من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة ومستوى البراعة التنظيمية بالمدارس؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة القيادة الملهمة بأبعادها في مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها من خلال الدور الوسيط للفاعلية الذاتية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. تعرف درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

٢. تحديد مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

٣. معرفة مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

٤. الكشف عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة مكة المكرمة ومستوى البراعة التنظيمية.

٥. تعرف إمكانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من كونها امتداداً للجهود البحثية المبذولة في دراسة الموضوعات ذات العلاقة بالتطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية الخاصة بتجويد مخرجات العملية التعليمية من خلال بناء البراعة والابتكار والابداع التنظيمي لتعزيز التنافسية للمؤسسات التعليمية بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- كما تكتسب أهميتها من خلال التطرق لمتغيرات القيادة الملهمة والفاعلية الذاتية والبراعة التنظيمية بما يساعد المدارس على تعزيز تنافسيتها والحفاظ على ديمومتها، فمن خلال القيادة الملهمة تستطيع المدارس تحقيق وبناء البراعة التنظيمية التي تساعدها على تحسين قدرتها التنافسية، والتكيف مع متطلبات البيئة المحلية والمؤشرات العالمية.
- قد تُسهم الدراسة بالمعرفة التراكمية بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية، والدور الوسيط للفاعلية الذاتية لمديري المدارس، حيث تُعد من الموضوعات الحديثة والتي تقل فيها الدراسات العربية - في حدود علم الباحث وبالتالي قد تُسهم الدراسة نظرياً في سد الفجوة المعرفية.
- عملت هذه الدراسة على الربط بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بوجود الفاعلية الذاتية؛ مما يظهر أهمية هذه الدراسة نظرياً والكشف عن البناء النظري بين المفاهيم، كما يمكن أن تقدم نتائج هذه الدراسة إطاراً نظرياً والإسهام بفتح المجال للباحثين بدراسة متغيرات أخرى.

● الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تُسهم نتائج الدراسة في إفادة واضعي سياسات التعليم العام وقياداته العليا في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة والمبادرات النوعية للتحويل نحو الممارسات والأساليب التنظيمية ذات العلاقة بتبني ممارسات القيادة الملهمة وكيفية رفع الكفاءة الذاتية لمديري المدارس نحو تحقيق البراعة التنظيمية.
- يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة لمديري مكاتب التعليم، ومشرفي الإدارة المدرسية لتبني الممارسات التطويرية لتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الملهمة Inspirational Leadership: عرفها الحلبي (٢٠١٧، ٢٣) بأنها "القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة بين العاملين

والمؤسسة، على النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم وسلوكهم الناتج عن انبهارهم بأفكار القيادة، بحيث تجعل الأفراد العاديين قادرين على الإنتاجية العالية، والإبداع في العمل". وتُعرّف القيادة الملهمة إجرائياً: بأنها أسلوب القيادة الذي يُمارس من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة مكة المكرمة والذي يجعل العاملين في المدارس قادرين على العمل أثناء مواجهة التحديات المختلفة، ويزيد من ولائهم التنظيمي، ويعزز من مقدرتهم على القيام بأعمال غير عادية لمواجهة التحديات المختلفة لتحقيق نجاحات غير عادية في العمل المدرسي.

البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity: "قدرة المؤسسة التعليمية على الانشغال وإشغال مرؤوسيهما بالأنشطة الاستكشافية، والأنشطة التوسعية بشكل متزامن، أو الاتباع المتزامن لكل من المهام الرتيبة وغير الرتيبة، وموازنة قوى التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي بمعنى قابلية المؤسسة على توزيع اهتمامها ومواردها ووقتها بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسع وأنشطة الاستكشاف بغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل" (رشيد والعطوي، ٢٠١٧، ٢٠١٠). وتعرف إجرائياً: مجموعة الأدوات والوسائل التي يستطيع من خلالها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في منطقة مكة المكرمة على الموازنة بين خططهم وبرامجهم الحالية وبين رؤية المدرسة المستقبلية، حتى تحقق المدرسة ديمومتها واستمراريتها في العمل والمنافسة في النظام التعليمي.

الفاعلية الذاتية self-efficacy: عُرِّفت الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة بأنها "نوع من الفاعلية المرتبطة بمستوى معين من الثقة في معرفة مدير المدرسة لمهاراته وقدراته فيما يتعلق بقيادة الآخرين" (Skaalvik, 2020). كما تعرف بأنها تقييم المدير لقدرته على تخطيط وتنظيم وهيكله إجراء معين، وتنفيذ المهام، وبناء العلاقات مع الأشخاص والمدارس التي يقودونها في بيئتهم (Tschannen-Moran, Gareis, 2004). وتعرف إجرائياً بأنها: اعتقاد مدير المدرسة الثانوية الحكومية في منطقة مكة المكرمة بقدرته على القيام بمهامه، وعلى تحمل المسؤولية، والفهم العميق للمواقف والأحداث التي تحدث في مدرسته، وينتقل إيمانه واعتقاده بقدرته إلى العاملين بالمدرسة والطلاب.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على:

القيادة الملهمة في أبعادها الخمسة: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التحول، تمكين ودعم المعلمين، التحدي). البراعة التنظيمية ببعديها: (الاستكشاف، الاستغلال)، والفاعلية الذاتية بأبعادها الثلاثة: (الفاعلية الإدارية، والفاعلية الأخلاقية، وفاعلية القيادة التحويلية)

• **الحدود المكانية:** تضمنت الحدود المكانية المدارس الثانوية الحكومية للبنين في منطقة مكة المكرمة التعليمية.

• **الحدود البشرية:** اقتصر عينة الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين في منطقة مكة المكرمة التعليمية.

• **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٣هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

عالج الإطار النظري متغيرات الدراسة الثلاثة كالآتي:

أولاً - القيادة الملهمة:

في ضوء المتغيرات السريعة والتحديات غير المسبوقة للعملية التعليمية باتت المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة وملحة إلى تطوير وتنمية أفرادها لا ليكونوا مديرين أكفاء فحسب، بل ليتوافر لديهم خصائص التفكير الملهم، إذ أن القيادة الملهمة تتطوي على العديد من المعاني الإيجابية التي تتضمن: الثقة بالنفس، والإخلاص، والمصادقية والشعور بالأهمية، والاعتزاز بالقيم والأخلاقيات، والنظرة للمستقبل واستغلال الفرص (محروس، ٢٠٢٢)، وأطلق هذا المصطلح ليشير إلى الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن التابعين المتمثلة في: (الشجاعة، واللياقة، والذكاء، والحكمة، والصبر، والتفوق، وقوة الاحترام، وقوة المنطق والبيان)، (خليف ومحمد، ٢٠١٤).

مفهوم القيادة الملهمة:

بالرجوع للنظريات التي حاولت تعريف القيادة تفترض نظرية السمات أن فاعلية القيادة تتحدد بضوء توافر مجموعة من السمات إلا إن هذه النظرية واجهت نقداً وذلك لكون هذه الصفات قد تكون متوافرة لدى بعض الأفراد ممن لا يشغلون المركز القيادي (حريم، ٢٠١٤، ٢٠٠٠). وأشارت فنري (٢٠١٢) إلى تطور مفهوم القيادة عبر العصور من أحد أشكال السيطرة التي من خلالها يقبل الأفراد راضين أم غير راضين التوجيه والرقابة من شخص آخر إلى عملية تأثير في سلوك الأفراد والتي ترتبط فاعليتها بالسمات الشخصية للقائد وطبيعة الأفراد ومتطلبات الموقف الخاصة، فظهرت العديد من الأساليب القيادية الحديثة كالقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الكاريزماتية، والقيادة الملهمة.

وفي إطار السعي إلى تعريف القيادة الملهمة استفاد الباحثون من بعض سمات القيادة ليظهر مفهوم القيادة الملهمة والذي يرجع جذوره إلى المصطلح كاريزما (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية، وكلمة (Charisma) تعني الإلهام أي القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية (الرميدي، ٢٠١٩). وعرفها جويس (٢٠٠٩) Joyce بأنها "نمط من أنماط القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر لديه العزيمة التي تجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والإرادة الفولاذية التي تجعله يواجه التابعين نحو العمل، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه". وعزفتها فنري (٢٠١٢) بأنها " أسلوب مهاري يعتمد بقدر كبير على شخصية القائد ومهاراته في إقناع الآخرين والتأثير فيهم وإلهامهم وحثهم على الوصول إلى الأفضل".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة الملهمة تلك الصفات التي يتميز بها القائد في سماته الشخصية بما يملكه من جاذبية وسعيه على بناء علاقات إيجابية مع أتباعه بما يؤثر على أدائهم إلى حد الانبهار بأفكاره لدرجة أنه يمارس تأثيراً قوياً على أفكار مستوحاة من خياله، كما يمكن استخلاص أبرز الخصائص المشتركة في مفهوم القيادة الملهمة والتي تضمنت الرؤية، والتأثير على التابعين، والإيثار، والتضحية، والإرادة، وإيجاد بيئة محفزة للإبداع والابتكار. إجمالاً يمكن القول بأن القيادة الملهمة في المدارس نمط قيادي يقوم على التأثير لإطلاق طاقات المعلمين، وخلق المناخ التنظيمي الإيجابي، ويعزز من الولاء والانتماء، ويركز على الاهتمام على التابعين لتحقيق أفضل النتائج. وفي هذا السياق يؤكد أبو غالي (٢٠١٩) على أن المدارس حالياً في أشد الحاجة لمثل هذا النوع من القيادة في ظل التحديات المختلفة، فالمدرسة التي لها قائداً ملهماً يمثل لها نقطة قوة تستطيع من خلالها استغلال الفرص المتاحة أمامها.

أبعاد القيادة الملهمة:

تباينت وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة الملهمة، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على هذه الأبعاد، وفي هذا الإطار يرى بيكر (Baker,2002) أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في ثلاثة أبعاد وهي: الرؤية القوية، والقيادة بالمثل، ورواية القصص.

كما حددها كيرفوت (Kerfoot,2002) في ثلاثة أبعاد تمثلت في: الحماس، والحب، وخدمة الآخرين، ويرى أن الأبعاد التي اقترحها أكثر أهمية، حيث أن القائد الملهم يحب فعلاً ما يقوم به، كما أنه يحب بإخلاص أو بصدق الأفراد الذين يعملون معه ويهتم بهم، فالقائد

الملمه يطلق العنان ويحرر القوة الكامنة داخل من يعمل معه لتتطلق أو تصل لأقصى قدراتها، وإن القائد الملمه يخدم الآخرين ويهتم بهم.

أما موريس (Morris, 2005) فحددها في خمسة أبعاد وهي: السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، والثقة والاعتمادية، والقدرة على التمكين، والاتصالات الجيدة، والانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة.

في حين حدد ويلش (Welch, 2012) أربعة أبعاد للقيادة الملهمة وهي: صياغة المستقبل، وتنمية وتقدير وتشجيع الآخرين، وتوضيح القيم، ووضع وإرساء أفكار للعمل. وبالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة للقيادة الملهمة تبنت الدراسة الحالية الأبعاد التالية:

١. الثقة بالنفس:

يعتبر بُعد الثقة بالنفس نوع من الاطمئنان المرتكز على إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة لدى القائد، إذ تُعد الثقة بالنفس من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز، حيث لا توجد حدود لما يمكن أن يتم إنجازه إلا القيود التي يفرضها الفرد على تفكيره، ومفتاح الثقة بالنفس هو أن يُحدد الفرد ماذا يريد، وأن الخوف والشك هما العدوان الرئيسان لكل نجاح (خطائية والعبد الرحمن، ٢٠٢٢). وتأسيساً على ما تقدم تمثل الثقة بالنفس البعد الخفي في القيادة الملهمة لكنه يعد مهماً وحيوياً للقائد الملمه، فهي تمثل القوة الكامنة التي تمد القائد بالقوة والشعور بالراحة للقيام بمهامه وحفز وإلهام فريقه لتحقيق الرؤية والاستدامة وتجاوز المخاطر.

٢. التوجه الاستراتيجي:

يعتبر التوجه الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي ترسم وجهة أي مؤسسة والذي يتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبني الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يحدد التوجه الاستراتيجي الرؤية المستقبلية للمدرسة التي يضعها مدير المدرسة والتي تُحقق الكثير من الفوائد ومنها: تحديد مسار المدرسة المستقبلي، حيث تؤدي إلى التزام المعلمين في المدرسة بتنفيذ تلك الرؤية، وتقلل من إمكانية الفشل في تحقيق أهداف الرؤية الموضوعية من قبل المديرين، وتحافظ على توازن المدرسة وتوجهها إلى المسار السليم، كما أنها تدفع وتحفز العاملين؛ فالرؤية المبصرة تُحفز المعلمين في المدرسة، وترفع درجة حماسهم للأداء السليم بحيث تتحقق الرؤية المستقبلية للمدرسة، ويشعر المعلمون بأنهم يملكون مدرستهم ومصيرهم، مما يساعد على زيادة ولائهم، و كذلك تشجعهم على المبادرة بسلوكيات رائدة، وتقديم أفكار

جديدة ونافعة، يمكنها أن تساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية بصورة أفضل (أبو غالي، ٢٠١٩). وعطفاً على ما تقدم يتضح أن التوجه الاستراتيجي يقدم للقيادة الملهمه النظرة المستقبلية الشمولية، بما يسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على دراسة المعلومات والحقائق، وتقييم المخاطر والبدائل المتاحة.

٣. إدارة التحول:

التغيير مسألة أساسية في أي مؤسسة وهو أمر حتمي في بقائها وديمومتها، وإدارة التحول تتطلب الحساسية للمتغيرات في البيئة ومحرك ودافع قوي للقيادة للاستجابة للمستجدات والتعاطي مع التحديات وتجاوز المخاطر. وعليه تضطلع القيادة الملهمه لمديري المدارس بتبني ممارسات إدارة التغيير من خلال التحول من الوضع الحالي للمدرسة إلى الوضع المنشود والمرغوب عبر التخطيط الاستراتيجي وعمليات التغيير والتطوير التنظيمي بالمدارس، بحيث يتم تطوير واقع المدرسة الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود واتخاذ سياسات العمل التي تتماشى مع استراتيجيات القيادة وإدارة التغيير، وتنفيذ خططها وتطلعاتها نحو التنمية والتطوير (علوان، ٢٠٢١).

كما تقوم إدارة التحول لتشمل التحول المؤسسي والتحول الرقمي بتهيئة وإعداد معلمي المدارس لقبول العمليات بالإدارة المدرسية واللوائح التنظيمية والقيم والهياكل التنظيمية الجديدة، بالإضافة إلى تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة (درويش، ٢٠١٩). وأشار خطايبه والعبدالرحمن (٢٠٢٢) إلى أنّ من خصائص القيادة الملهمه بإدارة التحول التعامل مع المعلمين على أنهم قادة عند مواجهة أي مشكلة، والقدرة على تحليل سلوكيات المعلمين بهدف دمجهم في مراحل التغيير، وتوظيف عناصر الثقافة التي تتماشى مع إدارة التحول بدلاً من تغيير الثقافة، والقدرة على تبني استراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة، والإيمان بقدرات المعلمين وخبراتهم.

٤. تمكين ودعم المعلمين:

يعد الاهتمام بالعاملين عنصراً حاسماً في نجاح أي مؤسسة وعليه أكدت أدبيات السلوك التنظيمي 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) إلى أنّ تمكين المعلمين وظيفياً ودعمهم هي إحدى المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر والذي يقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، ودعم

مفهوم العمل بروح الفريق، وتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا المعلمين، وزيادة الإنتاجية، والفاعلية التنظيمية، والاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتياً، وتحسين مدركاتهم بشأن قدرتهم على أداء أعمالهم، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم.

ويرى أرنأووط (٢٠٢٠) أنّ التمكين يمثل توفير مناخ مدرسي يتيح منح المعلمين في المدارس صلاحيات كافية وامتلاكهم للسلطة التي توفرها إدارة المدرسة، والتي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار المدرسي، وتوفير فرص النمو المهني، والتمتع بالكفاءة الذاتية والاستقلال الذاتي والشعور بالاحترام والتقدير، بما يجعلهم مؤهلين لشغل الوظائف الإدارية مستقبلاً.

٥. التحدي:

يُقصد بالتحدي قدرة مدير المدرسة كقائد مُلهم على تحديد التحديات المستقبلية لإدارة المدرسة والحساسية تجاه المتغيرات البيئية، بحيث يكون قادراً على التركيز على الأولويات ومواجهة المواقف المختلفة في البيئة المدرسية من خلال ترتيب الأولويات للمهام التي يقوم بها، وجعل الآخرين يتبنونها والتأثير فيهم (الشبول، ٢٠٢١)، وتدل معاني التحدي في اللغة على معنى التحدي كإحدى خصائص القائد الملهم، حيث يؤكد محروس (٢٠٢٢) أنّ التحدي يُشير إلى المباراة والمنافسة، وبمجال القيادة الملهمة يتصل اتصالاً وثيقاً بالمعنى اللغوي، فهو طلب الإتيان بالمثل على سبيل المنازعة والغلبة، ويتحدد المثل تبعاً لما يتحدى به، وأيضاً يعبر عن إنذار شخص بفعل شيء مع التلميح إلى عدم قدرته عليه".

ثانياً - البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ونالت اهتماماً في دراسات السلوك التنظيمي خلال العقد الماضي، والتي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق الاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بأن تكون بارعة في تحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن، وتهدف المؤسسات لتحقيق الاستدامة، والذي يقتضي التحسين والتطوير المستمرين لتحقيق التنافسية، مما يتوجب استغلال المؤسسة لكافة إمكانياتها ومواردها، واكتشاف قدراتها بما يحقق لها البقاء والاستمرار والمنافسة.

١- مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية تعني القدرة على استخدام كلتا اليدين في ذات الوقت بسهولة متساوية، فالمؤسسة البارعة تسعى إلى تحقيق التوازن بين نشاطي الاستثمار

الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة (المصري، ٢٠٢٠). والبراعة التنظيمية في المؤسسة التعليمية تتمثل باستغلال إمكاناتها ومواردها واستكشاف الفرص الجديدة من خلال تحقيق التوازن والاستكشاف والاستغلال بين أكثر من نشاط، ويتطور السلوك التنظيمي برز مفهوم البراعة التنظيمية (السرحاني، ٢٠١٩)، وتمت دراسة مصطلح البراعة التنظيمية وتعريفه من قبل العديد من الباحثين. ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

وفقاً لدراسة كل من (Taylor & Helfat,2009 ;Andriopoulos & lewis,2010) تُعرف البراعة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على التفوق في تحقيق عنصرَي الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية، لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري، الذي يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج، وعرفها لي هوانق (٢٠١٣) Li, Huang بأنها: قدرة المؤسسة على إدارة الاحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة، حيث أن المؤسسة تتوافر لها المهارة في استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بما يُمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل".

وعرفها اوريلي وتوشمان (٢٠١٣) O'Reilly & Tushman بأنها: قدرة المؤسسة على استكشاف واستغلال المواهب والقدرات لدى العاملين والإمكانات المتاحة؛ بما يعزز قدرتها على مواجهة الأحداث المتغيرة والسعي إلى التحسين المستمر. كما عرفها تارودي (٢٠١٦) Tarody بأنها: قدرة المؤسسة على استثمار الفرص، وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات المفاجئة، وخلق القدرات الإبداعية التي تُمكنها من استغلال الفرص والمعرفة، وعرفها محروس (٢٠٢٢) بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على استغلال الفرص المتاحة لها داخلياً وخارجياً باستغلال مواردها البشرية المتمثلة في المعلمين والطلاب، ومواردها المادية، والتقنية لتحقيق أهدافها، واستكشاف الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية سعياً لنجاحها وتقديمها.

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن البراعة التنظيمية تركز في مفهومها على استثمار الكفاءات والموارد المتاحة، واستكشاف المهارات والفرص الحالية والمستقبلية، وأن كلاهما يشكلان بعدان ضروريان للمدارس مع التأكيد على أهمية الحرص على تحقيق الموازنة بينهما؛ حيث إن المدارس التي تسعى لاستغلال الفرص واستكشافها في وقت واحد أو بالتتابع من الممكن أن تحقق أداء أفضل من المدارس التي تعطي الأولوية لأحدهما دون الآخر.

ويرى كلينقر (٢٠١٦) Klinger أن أهمية البراعة التنظيمية تكمن في كونها تساعد المدارس في بناء قدراتها التنافسية بين نظرائها، من خلال ما يتمتع به أفرادها من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك عن طريق الموائمة بين استثمار الكفاءات

القائمة، واستكشاف الكفاءات الجديدة، بالإضافة إلى التكيف مع البيئة المتغيرة.

٢- أبعاد البراعة التنظيمية:

تناولت الدراسة الحالية بُعدي الاستكشاف، والاستغلال؛ باعتبارهما أكثر الأبعاد الأساسية المتكررة في الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية وفيما يلي تفصيل عن كل بُعد:

٣- الاستكشاف:

يُقصد بالاستكشاف قدرة المؤسسات على إنشاء المعرفة، والبحث عن المعلومات، التي من الممكن أن تستند عليها في تحقيق النجاح والتميز في الإنتاج، ويرتبط الاستكشاف بالبحث والتجريب والابتكار، فهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق ابتكار أساليب عمل جديدة ومرنة، وتوظيف مداخل تقنية جديدة، وأن تهتم المؤسسة بالفرص الجديدة في المستقبل (المعاضدي والجبوري، ٢٠١١) وفي مجال التعليم يشير محمد (٢٠٢١) إلى أن بُعد استكشاف الفرص هو: القدرة على التجديد والتعلم المستمر والتدريب، وتجريب الأفكار الجديدة، والبحث عن أحدث تقنيات التدريس، وتزويد الأعضاء بالمعارف والخبرات الجديدة.

٤- الاستغلال:

يُقصد بالاستغلال قدرة المؤسسة على الاختيار الأفضل، والتحسين المستمر للعملية والإنتاج، والاختيار الأمثل للموارد، وتحقيق الكفاءة والدقة في التنفيذ كذلك القدرة على إدراك الفرص واكتشافها، ثم استثمارها قبل الآخرين بهدف تحسين العمل وتقييمها وصولاً إلى خدمات متميزة، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية عند المقارنة بالأقران (دسوقي، ٢٠٢١) ويشير هذا البُعد في مجال التعليم إلى توظيف كافة الفرص الممكنة من أجل تطوير المدرسة، وتتبع التغيرات والاتجاهات الجديدة، وتوقع التغيرات المستقبلية والاستعداد لها في المستقبل، وتشجيع أفراد المدرسة للعمل بطريقة إبداعية (محمد، ٢٠٢١).

ثالثاً- الفاعلية الذاتية:

تناول الباحثون وعلماء التربية الفاعلية على نطاق واسع؛ لأنها تعكس حالة وهدف تسعى إليه المؤسسات التربوية، ولقد تعددت مفاهيم الفاعلية الذاتية وخصائصها وأبعادها، وفيما يلي التعريف بالفاعلية الذاتية وخصائصها وأهدافها وأبعادها.

مفهوم الفاعلية الذاتية:

وردت تعريفات كثيرة للفاعلية الذاتية ومن بين التعريفات تعريف باندورا (١٩٩٠) Bandura للفاعلية الذاتية بأنها: اعتقادات الفرد حول قدرته على تهيئة الظروف المناسبة، والمحفزات، والمصادر المعرفية والمخططات لإنجاز المهام، كما عرفها باندورا (١٩٩٤)

Bandura بأنها: "اعتقادات الناس حول قدراتهم على الإنتاج الفعال"، ثم قدم باندورا تعريفاً شاملاً للفاعلية الذاتية في عام (١٩٩٧) فعرّفها بأنها: "اعتقادات الفرد حول قدرته على تنظيم المخططات العملية المطلوبة وتنفيذها لإنجاز الأهداف المرغوبة"، ويعرف زيمرمان (١٩٩٥) Zimmerman فاعلية الذات بأنها: ثقة الفرد في قدرته على إنجاز مهام مختلفة ونجاح. أما الفاعلية الذاتية لمديري المدارس فعرّفها فيدريك وسكالفيك (٢٠١١) Federici & Skaalvik بأنها: اعتقاد وإيمان مدير المدرسة على القيام بوظائف الإدارة المتمثلة في: التخطيط، والتنظيم، وتنفيذ الأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية. وعرفها عبابنة (٢٠١٧) بأنها: "مجموعة اعتقادات مديري المدارس المتعلقة بقدراتهم المهنية التي تمكنهم من القيام بمهام الإدارة المدرسية على أتم وجه".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الفاعلية الذاتية لمديري المدارس مجموعة من العناصر، تتعلق بمعتقداتهم حول قدراتهم وإمكاناتهم، وترتبط بإنجاز المهام بنجاح، وتتبعكس على سلوكهم الإداري والمهني والقيام بالمهام، وتتطلب بذل الجهد للقيام بالمسؤوليات لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما يُلاحظ اتفاق التعريفات على أن اعتقادات الفاعلية الذاتية تؤثر بشكل مباشر في أنماط السلوك من خلال تأثيرها على مستوى الأهداف، والنتائج المتوقعة، والحالة النفسية لمدير المدرسة.

ولخص السرحان (٢٠١٨) أهمية فاعلية الذات بأنها تولد لدى المدير عادة المثابرة في مواجهة الصعوبات والمشكلات التي تواجهه، وتسهم في توجيه طاقة المدير إلى الوجهة التي تحقق الأهداف، وتساعد على تخطي المواقف الصعبة والتغلب عليها، وتدفعه إلى مزيد من النجاح والتقدم وتسهم في ضبط عمليات التفكير لدى المديرين وتوجيهها إلى المسارات الصحيحة، وتمثل قوة تنبؤيه حول التفكير والسلوك، وتؤثر في نوع التفكير الذي يستخدمه المدير لمواجهة الأمور المختلفة، وبالتالي فهي تشجع على التفكير الإيجابي والناقد والإبداعي. كما إن الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة كما يراها المعلمون تشمل توقعاتهم ومعتقداتهم حول قدرة مدير المدرسة على الإنجاز في المواقف المدرسية المختلفة، وتتبعكس على اختيار الأنشطة المتضمنة في إنجاز السلوك الإبداعي للمدرسة، وهي التي ترتبط بثقة المدير بقدرته على أداء العمل باستخدام المصادر المتوفرة له، وهي أيضاً ترتبط بثقة المدير بنفسه أكثر من ارتباطها بقدراته.

أبعاد الفاعلية الذاتية:

يتصف الأفراد الذين يتمتعون بفاعلية ذاتية عالية بالمرونة الفكرية، ولديهم روح المبادرة والمبادأة، وهم أكثر إصراراً ومثابرةً من غيرهم، وأكثر اتزاناً من الناحية الانفعالية، ولديهم تقدير

ذات عالٍ، وقادرون على توفير بيئة آمنة ومحفزة للتعلم، ويحدد باندورا (Bandura, 1997) أربعة مصادر تؤثر في فعالية الذات تتمثل في الخبرات السابقة لديه عن النجاح أو الفشل، وخبرات الأشخاص المقربين منه (الأقران)، والتشجيع من شخص واسع الاطلاع والحالة النفسية والسيولوجية لديه، كما يرى باندورا أن الأفراد ذوو فعالية الذات العالية يواجهون مهام التحدي بصورة مباشرة، ويعتقدون بأنه يتوفر لديهم الموارد التي تؤهلهم للنجاح، وينشغل هؤلاء بشدة في هذه المهام ويصرّون على العمل فيها والتغلب على تلك التحديات، ويظهرون مرونة استراتيجية أكبر في البحث عن الحلول، ولديهم دقة أكبر في تقييم نوعية الأداء.

كما أكد باندورا (Bandura, 1989) على أنّ الفاعلية الذاتية وسيط بين المعرفة والفعل والمعتقدات التي يكونها الفرد عن قدرته وتوقعاته حيال نتائج جهوده، وحدد أبو تينة والخلايلة (٢٠١١) أبعاد الفاعلية الذاتية بالمتابعة والجهود والمرونة ومقاومة الفشل، والإيمان بالقدرة على التحكم في الأفكار والمشاعر والأفعال، والترميز وقابلية الإنجاز من خلال الفاعلية في مشاركة الطلبة في العملية التعليمية، والفاعلية في استخدام استراتيجيات التعليم، والفاعلية في الإدارة الصفية، وقسمها حسونة (٢٠١٩) إلى: (الثقة بالنفس، والمجهود، والمبادرة، والمتابعة والتفاني). ويرى جيبس (٢٠٠٢) Gibbs أن هناك أربعة أنواع لفاعلية الذات تمثل مؤشرات مهمة للفاعلية الذاتية لمديري المدارس، والتي تتمثل في اعتقاداته الذاتية وهي: فاعلية الذات السلوكية، فاعلية الذات المعرفية، وفاعلية الذات الوجدانية، والذات الثقافية.

وبالنظر لأبعاد الفاعلية الذاتية لمديري المدارس التي حددتها الدراسة الحالية والمتمثلة في: الفاعلية الإدارية والفاعلية الأخلاقية، وفاعلية القيادة التحويلية، فقد قامت تشانن-موران وزميلها غاريس (Tschannen-Moran & Gareis, 2004) ببناء مقياس الفاعلية الذاتية المدركة للمدير (The Principal Sense of Efficacy Scale) (PSES) الذي أصبح المقياس الشائع لأغلب دراسات الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس فيما بعد، مثل (Hughes, 2010; Moak, 2010; Watts, et. al, 2011; Williams, 2012) والدراسات العربية عبابنة (٢٠١٧) ودراسة السرحان (٢٠١٨) وفيما يلي تعريفاً لتلك الأبعاد.

١. **الفاعلية الإدارية:** وهي قدرة مدير المدرسة على ضبط برنامج العمل الإداري المدرسي اليومي من توجيه ورقابة وتنسيق ومتابعة، وتحديد أولويات متطلبات القيادة المدرسية، واستثمار الوقت للإيفاء بمتطلبات العمل الإداري المدرسي، والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل المدرسي، وتشكيل السياسات العملية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة.
٢. **الفاعلية الأخلاقية:** قدرة مدير المدرسة على إعداد مدونة سلوك أخلاقية للطلاب والقدرة

على إدارة سلوك الطلاب بشكل فاعل في المدرسة، وتعزيز الصورة الإيجابية للمدرسة لدى المجتمع، وإيجاد الممارسات الأخلاقية للعاملين في المدرسة، بالإضافة إلى غرس قيم المجتمع السائدة في المدرسة.

٣. **فاعلية القيادة التحويلية:** امتلاك مدير المدرسة لخصائص القيادة التحويلية كالتأثير المثالي والحفز الإلهامي للعاملين، وتقديم أفكار جديدة مبتكرة والاهتمام بالمعلمين وتحفيزهم ذاتياً وإثارة دافعيتهم وتوفير بيئة جاذبة للعمل المدرسي، وممارسة إدارة التغيير بالمدرسة، والاهتمام بالتحصيل الدراسي للطلاب.

الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات المتعلقة بالقيادة الملهمة، منها: دراسة خطابية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) والتي سعت للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة، وعلاقتها بمستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، وتبنت المنهج الارتباطي منهجاً للدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تقيس خمسة أبعاد للقيادة الملهمة تمثلت في: (الثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير، والرؤية الاستراتيجية، والحساسية تجاه المتغيرات البيئية)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة أربد، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة جاءت متوسطة، وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة ومستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم.

وأجرت الشبول (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، وطبقت المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية تكوّنت من (٣٠١) معلم ومعلمة، طبّق عليهم استبانة تكوّنت من أربعة مجالات وهي: (الثقة في النفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالفائد الملهم كأداة للتغيير، الحساسية تجاه القيود)، وتبين أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا للقيادة الملهمة جاءت بشكل مرتفع وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.

وسعت دراسة أبو غالي (٢٠١٩) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والعلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الارتباطي، وتم تصميم استبانتين (القيادة الملهمة؛ والاستغراق الوظيفي)، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٤٨) معلماً ومعلمة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الملهمة والاستغراق الوظيفي.

وأجرى درويش (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية، وتكوّنت العينة من (٢٥٠) معلم ومعلمة بمحافظة القاهرة والجيزة بمصر، وقد خلص الباحث إلى بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية (١٠٣) عبارة موزعين على سبعة أبعاد وهي: (الثقة والاعتمادية، والقدرة على التمكين، والاتصال الجيد، والانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة، والدافعية الملهمة، والتأثير المثالي، وتوفير فرص التعلم المستمر)، وتم التوصل إلى المستويات التقديرية لدرجات عينة البحث على مقياس القيادة الملهمة وكانت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة بوجوميت وساثيجاريوات وتشورسون (٢٠١٨) Poojomjit, Chusorn Sutheejariyawat & إلى الكشف عن مؤشرات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند لتطوير واختبار نموذج العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) مديراً من مديري المدارس الابتدائية في مكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند، وتم استخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الملهمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.

ومن الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية، أجرت الرحيلي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى تعرف دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قيادات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، وتبنت المنهج الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من ٣٧٣ معلمة من مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وكشفت النتائج أن درجة البراعة التنظيمية عالية في بعدي الاستغلال والاستكشاف.

وسعت دراسة الجمعي والحارثي (٢٠٢١) إلى تحديد درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وطبقت المنهج المسحي، وتكونت العينة من (٣١٦) معلمة بمدينة الطائف، وقد تم بناء استبانة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية، وبراعة الاستغلال أعلى من براعة الاستكشاف.

كما هدفت دراسة المناصير (٢٠٢٠) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا الأداء البشري، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تبنت المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في

لواء دير علا، وتم تطوير أداة للدراسة لقياس درجة تكنولوجيا الأداء البشري، ومقياس مستوى ممارسة البراعة التنظيمية وتبين أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية "متوسط"، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري، ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا. كما أجرى المصري (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت العينة من (٤٥٩) معلماً ومعلمة وخلصت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية كان مرتفعاً في بعدي الاستغلال والاستكشاف، كما كشفت عن علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة قيادة التبادلية بين مديري المدارس ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

وهدفت دراسة الجنازرة (٢٠٢٠) إلى تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين بالاعتماد على المهج الارتباطي، وتم تطوير استبانتيين وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية في بعدي الاستغلال والاستكشاف متوسطة، ووجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال.

وأجرى بيتش وتولوتسكي وكريمير (٢٠٢٠) Pietsch, Tulowitzki & Cramer دراسة هدفت إلى الكشف عن توافر أبعاد البراعة التنظيمية لدى المديرين (الاستغلال والاستكشاف) ومدى ارتباط الممارسات الاستغلالية والاستكشافية لقادة المدارس ببعضهم البعض، كذلك الكشف عن علاقتها بالميزة التنافسية بين المدارس وتبنت الدراسة المنهج الارتباطي منهجاً للدراسة واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨١) معلماً ومعلمة من قادة المدارس في ألمانيا العاملين في المدارس العامة بجميع المراحل، وأشارت النتائج إلى أن تركيز القادة ينصب في كثير من الأحيان على الأنشطة الاستغلالية أكثر من الأنشطة الاستكشافية، كما أن الأنشطة الاستكشافية لقادة المدارس ترتبط بشكل إيجابي بالمنافسة بين المدارس.

وكشفت دراسة العودة (٢٠٢٠) عن مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، بالاعتماد على المنهج المسحي، ولجمع البيانات اعتمدت الباحثة على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٣)

معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة في بعدي الاستغلال والاستكشاف. وسعت دراسة الجبور (٢٠٢٠) إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، وتبنت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة استخدمت الاستبانة وتبين أن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية عالية في بعدي الاستغلال والاستكشاف، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

وأجرى الجريدة (٢٠١٩) دراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم بناء استبانة وتطبيقها على (١٠٠) مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية في بعدي الاستغلال والاستكشاف، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي.

وكشفت دراسة الغرابوي (٢٠١٩) عن دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وبلغت عينة الدراسة ٢٣١ مفردة من المعلمين بالمدارس محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال)، كما كشفت النتائج أن الممارسات القيادية تفسر ٩٥% من البراعة التنظيمية.

وأجرت السرحاني (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها، وتعرف واقع البراعة التنظيمية واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٦) قائدة ووكيلة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واحتل بُعد الاستثمار المرتبة الأولى ثم بُعد الاستكشاف، ودلت نتائج الدراسة على وجود دلالة ارتباطية إيجابية بين البراعة التنظيمية وتطوير المناخ التنظيمي.

وسعت دراسة نيكولسون (٢٠١٦) Nicholson إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين نوع القيادة لدى مدير المؤسسات التعليمية والبراعة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٥) من العاملين الأكاديميين العاملين في بريستول، واستخدمت الاستبانة وتبين وجود علاقة بين نوع القيادة والبراعة التنظيمية.

أما الدراسات المتعلقة بالفاعلية الذاتية، فمنها دراسة السرحان (٢٠١٨) والتي سعت للكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس في الأردن وكفاءتهم الذاتية من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي منهجاً للدراسة، والاستبانة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين والمديرات بلغت (١٨٥) مديراً ومديرة في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ وتم تطبيق مقياس الكفاءة الذاتية لمديري المدارس (PSES)، وخلصت الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت عن وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين مستوى الاحتراق النفسي والكفاءة الذاتية.

وكشفت دراسة عبابنة (٢٠١٧) عن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، استخدم الباحث مقياس الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس (PSES)، طبق على عينة من مديري المدارس تكونت من (١٠٧) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس العامة جاءت بدرجة عالية، وجاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: الكفاءة الإدارية، تلتها كفاءة القيادة الأخلاقية، وجاءت كفاءة القيادة التحويلية أخيراً.

أجرى سبيتاني (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، ولجمع البيانات طور الباحث استبانة تضمنت بعدي أساليب إدارة الوقت والكفاءة الذاتية، طبقت على عينة مكونة من (١٨٤) مديراً، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية كانت عالية جداً في جميع أبعاد الكفاءة الذاتية الشخصية، والمهنية، والإدارية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام أساليب إدارة الوقت، والفاعلية الذاتية.

وهدفت دراسة أوزير (٢٠١٣) Ozer إلى تحديد شعور مديري المدارس بالفاعلية الذاتية والاحتراق النفسي والعلاقة بين الفاعلية الذاتية والاحتراق، وتكوّنت العينة من (١١٩) من مديري المدارس الابتدائية، وتم قياس شعور المشاركين بالفاعلية الذاتية باستخدام مقياس (Gareis & Moran-Tschannen, 2004)، تبين أنّ الإحساس بالفاعلية الذاتية جاء بدرجة متوسطة وأظهرت تحليلات الانحدار أن القيادة الأخلاقية فسّرت ما يقرب من ١٥ ٪ من التباين في حالة الاحتراق النفسي، كما تبين وجود علاقة بين الفعالية الذاتية والاحتراق النفسي وكانت أعلاها للقيادة الأخلاقية هي المؤشر الوحيد المهم للاحتراق النفسي.

وأجرى ويليامز (Williams (٢٠١٢) دراسة سعت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الفاعلية الذاتية المدركة للمدير وتحصيل طلاب المدرسة، وطبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس تكونت من (٢٧١) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري المدارس لكفاءتهم الذاتية جاء عالياً وجاء ترتيب أبعاد الكفاءة الذاتية تنازلياً على النحو التالي: كفاءة القيادة التحويلية، ثم كفاءة القيادة الأخلاقية، وأخيراً الفاعلية الإدارية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الفاعلية في القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة.

بينما سعت دراسة واتس وكولسون وكلين وويليمز (Watts, Kolsun, Cline, (٢٠١١) Williams & والتي أجريت في (١٤) منطقة تعليمية في غرب ولاية فرجينيا الأمريكية إلى تحديد الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس وعلاقتها بعوامل مدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس الفاعلية الذاتية المدركة (PSES) على (١٨٠) مديراً استجاب منهم (٨٢) مديراً فقط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس جاءت بدرجة عالية، وجاءت أبعاد الفاعلية الذاتية مرتبة تنازلياً، بدأت بأعلاها فاعلية القيادة التحويلية، وفاعلية القيادة الاخلاقية، وأخيراً الفاعلية الإدارية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس بالعوامل المدرسية التالية: التدريس، والتحصيل، والبيئة التعليمية، وسلوك التلاميذ، والسلوك الأخلاقي، كما كشفت نتائج الدراسة بأن الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس تتأثر بالعوامل الاجتماعية السائدة في المجتمع المحلي.

وهدفت دراسة فيدرشي وسكالفيك (Federici & Skaalvik (٢٠١١) إلى تطوير واختبار العوامل لمقياس الفاعلية الذاتية العامة النرويجية متعددة الأبعاد (NPSES) لمديري المدارس والتحقيق في العلاقة بين الفاعلية الذاتية العامة ومتغير المشاركة في العمل، وتم استخدام مقياس الفاعلية الذاتية العامة وتكوّنت العينة من (٣٠٠) مديراً، وتم تحليل البيانات عن طريق تحليل SEM للمتغيرات الكامنة باستخدام AMOS-18 تم اختبار ثلاثة نماذج مختلفة من NPSES. أكدت النتائج أن الكفاءة الذاتية العامة تشكل ثمانية أبعاد وكانت الفاعلية الذاتية العامة مرتبطة بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل.

وسعت دراسة هيوز (Hughes (٢٠١٠) إلى معرفة أثر برامج إعداد مديري المدارس على فاعليتهم الذاتية المدركة، ولتتبع أثر البرنامج ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع مقياس (PSES) إلى (٣٧) مديراً مشاركين في مؤتمر تربوي في جامعة جورج واشنطن الأمريكية،

وكشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس كانت عالية وجاءت أبعادها مرتبة تنازليا كما يلي: فاعلية القيادة التحويلية تلتها فاعلية القيادة الاخلاقية وأخيراً الفاعلية الإدارية.

وفي ولاية ميزوري أجرت مواك (٢٠١٠) Moak دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس والتحصيل الدراسي للطلاب، طبقت على عينة من مديري المدارس الابتدائية تكونت من (١٢٣) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس (PSES)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الفاعلية الذاتية المدركة لمديري المدارس جاءت بدرجة عالية، وتترتب أبعادها تنازليا: فاعلية القيادة الأخلاقية ثم فاعلية القيادة التحويلية ثم الفاعلية الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات التي تناولت متغير القيادة الملهمة يلاحظ أن جميع الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في مسعاها لمعرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس عدا دراسة درويش (٢٠١٩) التي سعت للكشف عن القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية، كما اتفقت الدراسة الحالية في تنبئها للمنهج الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، بينما سعت دراسة خطايبه والعبدالرحمن (٢٠٢٢) لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة مع مستوى شغف المعلمين، ودراسة أبو غالي (٢٠١٩) مع متغير الاستغراق الوظيفي، بينما سعت دراسة بوجوميت وسائيجارياوت وتشورسون (٢٠١٨) التي سعت للكشف عن مؤشرات القيادة الملهمة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد القيادة الملهمة المتمثلة في : الثقة في النفس، وتمكين المعلمين، والرؤية المستقبلية، وإدارة التحول.

وبالنظر للدراسات التي تناولت متغير البراعة التنظيمية اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في دراسة بعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) كما اتفقت مع دراسة كل من المناصير (٢٠٢٢)، والمصري (٢٠٢٠)، والجبور (٢٠٢٠)، والغراوي (٢٠١٩) في دراسة متغير البراعة التنظيمية كمتغير تابع مع متغيرات مستقلة مثل تكنولوجيا الأداء البشري كما في دراسة المصري، والقيادة التحويلية في دراسة الجبور، والممارسات القيادية في دراسة الغراوي بينما سعت الدراسة الحالية دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

وبتأمل الدراسات التي تناولت متغير الفاعلية الذاتية تنفرد الدراسة الحالية في تناولها دراسة متغير الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في حين تناولت دراسة السرحان (٢٠١٨) دراسة العلاقة بين الاحترق النفسي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لمديري المدارس، ودراسة سبيتاني

(٢٠١٥) التي كشفت عن طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت و الكفاء الذاتية لمديري المدارس، ودراسة أوزير (٢٠١٣) التي درست العلاقة بين الفاعلية الذاتية لمديري المدارس والاحترق النفسي، ودراسة ويليامز (٢٠١٢) ودراسة مواك (٢٠١٠) التي اختبرت العلاقة بين الفاعلية الذاتية لمديري المدارس و وتحصيل الطلاب. كما اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تبني مقياس الكفاء الذاتية لمديري المدارس (PSES) المكون من ثلاثة أبعاد الفاعلية الإدارية، والفاعلية الأخلاقية، وفاعلية القيادة التحويلية.

وتتجلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في توجيه الدراسة في بناء أداة جمع البيانات وبلورة أبعادها والاسترشاد بالمقاييس المشهورة، واختيار منهج الدراسة، وتبني المعالجات الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن أثر المتغير الوسيط، وقد تقدرت الدراسة الحالية في مجال تطبيقها، ومجتمعها، ومتغيراتها إذا سعت لمعرفة الدور الوسيط للفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي؛ حيث يعد الأكثر ملاءمة لأغراض هذه الدراسة ولتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمكاتب التعليم في مكة المكرمة والبالغ عددهم (٢٠٩٩) معلماً تبعاً لإحصائيات الإدارة العامة للتعليم في منطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ٢٠٢٢/١٤٤٣، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة الكلي مكونة من (٢١٩) معلماً، حيث تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد تم توزيع أدوات الدراسة على العينة بشكل الكتروني من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، والجدول (١) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لمكاتب التعليم:

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وفقاً لمكاتب التعليم بمكة المكرمة

م	مكتب التعليم	مجتمع الدراسة			عينة الدراسة	
		عدد المدارس	عدد المعلمين	النسبة%	عدد المعلمين	النسبة%
1	الجنوب	١٥	٣٠٧	١٤.٦%	٢٩	١٣%
2	الشرق	١٧	٤١١	١٩.٥%	٣٨	١٨%
3	الشمال	١٢	٣٤٤	١٦.٣%	٣٥	١٦%
4	الغرب	٢٠	٤٧٣	٢٢.٥%	٥٥	٢٥%

م	مكتب التعليم	مجتمع الدراسة			عينة الدراسة	
		عدد المدارس	عدد المعلمين	النسبة%	عدد المعلمين	النسبة%
5	الوسط	١٧	٥٦٤	٢٦.٩%	٦٢	٢٨%
مجموع مجتمع الدراسة الكلي		٨١	٢٠٩٩	١٠٠%	٢١٩	١٠٠%
مجموع عينة الدراسة الكلي		٢١٩				

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة، ففي متغير القيادة الملهمه تم الرجوع إلى دراسة الفراني (٢٠٢٠)، ودرويش (٢٠١٩) وأبو غالي (٢٠١٩) والشبول (٢٠٢١) وخطابية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) وتم تحديد ابعاد القيادة الملهمه التي اتفقت عليها الدراسات، وفي متغير البراعة التنظيمية تم الرجوع إلى مقياس (He & Wong, 2004) الذي أعتمد عليه في العديد من الدراسات، مثل: (Menguc & Auh, 2008؛ المعاضيدي، والجبوري، ٢٠٢١؛ المناصير، ٢٠٢٠؛ النجار، ٢٠١٥؛ عباس، ٢٠١٦؛ السطوح، ٢٠١٧؛ الزهراني، ٢٠٢٢؛ الغرباوي، ٢٠١٩؛ السرحاني، ٢٠١٩؛ الجرايدة، ٢٠١٩؛ الجبور، ٢٠٢٠؛ محمد، ٢٠٢٠؛ العودة، ٢٠٢٠؛ الجازرة، ٢٠٢٠؛ المصري، ٢٠٢٠؛ المناصير، ٢٠٢٠؛ الرحيلي، ٢٠٢٢) كما تم الاعتماد على مقياس الفاعلية الذاتية لمديري المدارس (The Principal Sense of Efficacy Scale) الذي قامت ببنائه كل من تشانن- موران وغاريس (Tschannen-Moran & Gareis, 2004) واستخدم في العديد من الدراسات مثل دراسة كلٍّ من (عبابنة، ٢٠١٧؛ السرحان، ٢٠١٨؛ سبيتياني، ٢٠١٥؛ Moak, 2010; Hughes, 2010; Federici, Skaalvik, 2011; Watts, etal, 2011; Williams, 2012). حيث تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء لقياس القيادة الملهمه لدى مديري المدارس، وقياس البراعة التنظيمية والفاعلية الذاتية. وقد تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية، من (٥١) فقرة، موضح كالاتي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بدراسة المتغير المستقل (القيادة الملهمه) والمكون من (٢٦) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي: (بُعد الثقة بالنفس والمكون من (٦) فقرات، وُبعد التوجه الاستراتيجي والمكون من (٥) فقرات، وُبعد إدارة التحول والمكون من (٥) فقرات، وُبعد تمكين ودعم المعلمين والمكون من (٥) فقرات، وُبعد التحدي والمكون من (٥) فقرات).

الجزء الثاني: يتعلق بدراسة المتغير التابع (البراعة التنظيمية) والمكون من (١٠) فقرات موزعة على بُعدين وهي: (بُعد الاستغلال والمكون من (٥) فقرات، وُبعد الاستكشاف والمكون من (٥) فقرات.

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$.

يُبين الجدول (٢) بأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لُبُعد الثقة بالنفس تراوحت بين (٠.٥٧ - ٠.٧٨) مع البُعد، ولُبُعد التوجه الاستراتيجي تراوحت بين (٠.٥٩ - ٠.٧٩) مع البُعد، ولُبُعد إدارة التحول تراوحت بين (٠.٦٨ - ٠.٨٠) مع البُعد، ولُبُعد تمكين ودعم المعلمين تراوحت بين (٠.٦٣ - ٠.٧١) مع البُعد، ولُبُعد التحدي تراوحت بين (٠.٥٥ - ٠.٦٦) مع البُعد، وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$. كما تم حساب قيم معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد والدرجة الكلية لأداة القيادة الملهمة، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣) مصفوفة معاملات الارتباط البينية الأبعاد والدرجة الكلية للقيادة الملهمة

التحدي	تمكين ودعم المعلمين	إدارة التحول	التوجه الاستراتيجي	الثقة بالنفس	
				-	الثقة بالنفس
			-	**٠.٦٩	التوجه الاستراتيجي
		-	**٠.٦٧	**٠.٦٣	إدارة التحول
	-	**٠.٧٢	**٠.٦٩	**٠.٧١	تمكين ودعم المعلمين
-	**٠.٧٦	**٠.٥٦	**٠.٦٨	**٠.٧٣	التحدي
**٠.٨٤	**٠.٨٥	**٠.٨١	**٠.٩٠	**٠.٨٩	المحور الأول "القيادة الملهمة"

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$

يلاحظ من الجدول (٣) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الأول "القيادة الملهمة"، حيث تراوحت بين (٠.٨١ - ٠.٨٩) كما تدل قيم معاملات الارتباط البينية على توافر صدق البناء ووجود درجة من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "القيادة الملهمة". وفيما يتعلق بفقرات المتغير التابع (البراعة التنظيمية) فقد تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والبُعد الذي تنتمي إليه، والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤) معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني

"البراعة التنظيمية" بالدرجة الكلية للبُعد المنتمي إليه"

براعة الاستكشاف		براعة الاستغلال	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠.٦٤	٦	**٠.٦٦	١
**٠.٦٧	٧	**٠.٦١	٢
**٠.٦٣	٨	**٠.٦٤	٣
**٠.٦٧	٩	**٠.٧١	٤
**٠.٦٩	١٠	**٠.٧٦	٥

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$.

يُبين الجدول (٤) بأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لبُعد براعة الاستغلال تراوحت بين $(0,61 - 0,76)$ مع البُعد. وبأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات لبُعد براعة الاستكشاف تراوحت بين $(0,63 - 0,69)$ مع البُعد. وكانت جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$. كما تم حساب قيم معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني "البراعة التنظيمية" والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية

الأبعاد	براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف
براعة الاستغلال	-	
براعة الاستكشاف	** ٠.٨١	-
المحور الثاني "البراعة التنظيمية"	** ٠.٨٦	** ٠.٨٩

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$

يُبين الجدول (٥) وجود قيم معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ بين الأبعاد والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، حيث تراوحت بين $(0,86 - 0,89)$ وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في أبعاد المحور الثاني "البراعة التنظيمية" بالاستبانة، أما فيما يتعلق بفقرات المتغير الوسيط (الفاعلية الذاتية) بالمحور الثالث في الاستبانة فقد تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والبُعد الذي تنتمي إليه، والجدول (٦) يبين ذلك:

جدول (٦) معاملات ارتباط فقرات المحور الثالث الفاعلية الذاتية بالدرجة الكلية للبُعد المنتمي إليه

الفاعلية الإدارية		الفاعلية الأخلاقية		فاعلية القيادة التحويلية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	** ٠.٧١	٦	** ٠.٦٥	١١	** ٠.٦٧
٢	** ٠.٦٥	٧	** ٠.٦٣	١٢	** ٠.٦٩
٣	** ٠.٦٦	٨	** ٠.٧٠	١٣	** ٠.٦٢
٤	** ٠.٦٣	٩	** ٠.٥٥	١٤	** ٠.٦٣
٥	** ٠.٦٠	١٠	** ٠.٦٨	١٥	** ٠.٦٨

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$

يُبين الجدول (٦) بأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات بالبُعد الأول (الفاعلية الإدارية) تراوحت بين $(0,60 - 0,71)$ وفي بُعد الفاعلية الأخلاقية $(0,55 - 0,70)$ لفاعلية القيادة التحويلية من $(0,62 - 0,69)$ وتدل قيم معاملات الارتباط على توافر صدق الاتساق الداخلي للأبعاد، كما تم حساب قيم معاملات الارتباط البينية لأبعاد الفاعلية الذاتية، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد والدرجة الكلية للفاعلية الذاتية

الأبعاد	الفاعلية الإدارية	الفاعلية الأخلاقية	فاعلية القيادة التحويلية
الفاعلية الإدارية	-		
الفاعلية الأخلاقية	*٠.٢٣	-	
فاعلية القيادة التحويلية	*٠.٤٥	**٠.٦١	-
المحور الثالث "الفاعلية الذاتية"	**٠.٧٨	**٠.٨١	**٠.٨٦

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠١$) ** دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$)

يُبين الجدول (٧) وجود قيم معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠١$) بين الأبعاد والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، حيث تراوحت بين (٠.٧٨ - ٠.٨٦) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في أبعاد المحور الثالث "الفاعلية الذاتية" بالاستبانة.

٣. ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على مجموعة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً، من خارج عينة الدراسة، وتمّ حساب ثبات الاتساق الداخلي لفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) على الفقرات الموجودة في الاستبانة، ويبين الجدول (٨) قيم معاملات الاتساق الداخلي بالاستبانة.

جدول (٨) معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ لأداة الاستبانة

الجزء/ المتغير	أبعاد الأداة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الملهمة (المتغير المستقل)	الثقة بالنفس	٦	٠.٨٢
	التوجه الاستراتيجي	٥	٠.٨١
	إدارة التحول	٥	٠.٨٠
	تمكين ودعم المعلمين	٥	٠.٨١
	التحدي	٥	٠.٨٢
البراعة التنظيمية (المتغير التابع)	فقرات القيادة الملهمة	٢٦	٠.٩٠
	براعة الاستغلال	٥	٠.٨٢
	براعة الاستكشاف	٥	٠.٨٤
	فقرات البراعة التنظيمية	١٠	٠.٨٥
الفاعلية الذاتية (المتغير الوسيط)	الفاعلية الإدارية	٥	٠.٨١
	الفاعلية الأخلاقية	٥	٠.٧٩
	فاعلية القيادة التحويلية	٥	٠.٧٨
	فقرات الفاعلية الذاتية	١٥	٠.٨٨

يبين الجدول (٨) بأن قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لفقرات المتغير المستقل (القيادة الملهمة)، تراوحت على الأبعاد (٠.٨٠ - ٠.٨٢)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على فقرات القيادة الملهمة ككل (٠.٩٠). كما أن قيم معاملات الثبات لفقرات المتغير التابع

(البراعة التنظيمية) تراوحت على الأبعاد الخاصة به (٠.٨٢ - ٠.٨٤)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على فقرات البراعة التنظيمية (٠.٨٥). وتراوحت قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا للفقرات على المتغير الوسيط (الفاعلية الذاتية) من (٠,٧٨ - ٠,٨١) في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا على فقرات المحور الثالث "الفاعلية الذاتية" (٠,٨٨). وتدل قيم معاملات الثبات على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والفاعلية الذاتية، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية، كما تم استخراج الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات من خلال تطبيق التحليل العامل التوكيدي (The Confirmatory Factor Analysis (CFA) باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالاعتماد على برنامج اموس (AMOS-SPSS, V26) والتأكد من مطابقة البيانات والتأثير المباشر وغير المباشر، كما تم تحديد درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية والفاعلية الذاتية في خمسة مستويات. من خلال المعادلة الآتية: طول الفئة = (القيمة الأعلى للبدل - القيمة الأدنى للبدل) / عدد الدرجات. = ٥ / (١-٥) = ٠.٨٠ طول الفئة للفقرة وعليه فقد أصبحت الدرجات كما بجدول (٩).

جدول (٩) معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

المعيار	الاستجابات	المتوسطات الحسابية
منخفضة	لا تنطبق بشدة	أقل من ١.٨٠
منخفضة جدا	لا تنطبق	من ١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠
متوسطة	تنطبق أحيانا	من ٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠
عالية	تنطبق	من ٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠
عالية جدا	تنطبق بشدة	٥ - ٤.٢٠

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لبنين في مكة من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال

الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بُعد من الأبعاد، والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥	التحدي	٣.٨١	٠.٥٩	١	عالية
٤	تمكين ودعم المعلمين	٣.٧٨	٠.٦٤	٢	عالية
٣	إدارة التحول	٣.٧٣	٠.٦١	٣	عالية
٢	التوجه الاستراتيجي	٣.٧٠	٠.٧٧	٤	عالية
١	الثقة بالنفس	٣.٦٨	٠.٧٩	٥	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٧٤	٠.٦٤		عالية

يلاحظ من نتائج البيانات في الجدول (١٠) بأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٤)، وجاء بدرجة عالية، وربما يعود ذلك إلى إدراك معلمي المدارس الثانوية لسمات القيادة الملهمة التي يمارسها مديرو المدارس من حيث التحدي والتغيير والنظرة الاستشرافية للمستقبل والثقة بالنفس، ولعلاقاتهم الجيدة مع مديري المدارس وأثر ذلك على ثقمتهم بهم، وتعكس النتيجة جهود التطوير والتدريب التي بذلت لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس، إضافة إلى الخبرة الواسعة التي حصل عليها بعض المديرين من خلال عملهم بداية كمعلمين ثم وكلاء فأكسبهم ذلك ثقة عالية بأنفسهم وأيضاً مواكبة المديرين للتطور الإداري بالإدارة المدرسية من خلال البرامج التدريبية والدورات التأهيلية وورش العمل واللقاءات التي يُنظّمها مشرفي الإدارة المدرسية، حيث ساهمت على تحديث الفكر والتطبيق الإداري سعياً لتعزيز ثقافة القيادة لديهم ولدى المعلمين، فضلاً عن التناغم والانسجام بين المدير والمعلمين وحرصهم المشترك على نجاح وتحقيق أهداف المدرسة، وانفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كلٍّ من (Poojomjit, et al, 2018) وأبو غالي (٢٠١٩) والشبول (٢٠٢١) حيث توصلت نتائج تلك الدراسات أن القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بدرجة عالية، بينما اختلفت مع نتائج دراسة درويش (٢٠١٩) وخطابية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) التي تبين فيها أن القيادة الملهمة "متوسطة ولأبعادها (الثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير، والرؤية الاستراتيجية) متوسطة". وقد جاء في الرتبة الأولى بُعد "التحدي" بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٥٩) وبدرجة عالية، وربما يُعزى ذلك إلى أن معظم المديرين لديهم قدرة في السيطرة على المشكلات، فالتحدي سمة من سمات

القيادة الملهمة والتي ترتبط بالثقة والاعتمادية، حيث إن المدير الواثق في قدراته وتقييمه للأمر، ينعكس ذلك على الفاعلية الذاتية لديه، كما أن هذا يبين أنّ لديهم إيمان بأهدافهم وقراراتهم وبقدراتهم وإمكاناتهم، أي لديهم إيمان بذاتهم، بالتالي ينعكس ذلك في إظهار سمة التحدي أثناء تعاملاتهم مع المواقف المدرسية المدركة بالنسبة للمعلمين، والتي لمسوها من خلال اتخاذ المديرين القرارات الصائبة في تيسير شؤون المدرسة.

وفي الرتبة الثانية فقد جاء بُعد " تمكين ودعم المعلمين" بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٤) وبدرجة عالية، وربما يعزى ذلك لإدراك معلمي المدارس للمظاهر القيادية التي تدل على تفويضهم وتمكينهم ودعم المعلمين، وإدراك المعلمين للمظاهر التي تدل على الاهتمام بهم وتحقيق حاجاتهم الوظيفية من المديرين وما يوكل إليهم من المهمات التي تتناسب وقدراتهم، ولحرص المديرين على تمكين المعلمين والمواءمة بين حاجات المدرسة وحاجات المعلمين فيها لينعموا بالرضا الوظيفي والسعادة في العمل فتتحقق الإنتاجية.

أما في الرتبة الثالثة جاء بُعد "إدارة التحول" بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦١) وبدرجة عالية وتتسم النتيجة مع حجم المتغيرات التي طرأت على التعليم الثانوي ومنها استحداث نظام المسارات والذي استطاع مديرو المدارس التكيف مع متطلباته وبعد إدارة حقيقة للتغيير وجاء في الرتبة الرابعة بُعد "التوجه الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٧٧) وبدرجة عالية وهذا يعزى إلى أن مديري المدارس يتسمون بصفات القائد الملهم في أنهم يمتلكون حساً فائقاً تجاه الرؤية المستقبلية للمدرسة، مما يدفعهم إلى التخطيط بشكل أكثر استراتيجية وبعداً واستدامة، أما في الرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد "الثقة بالنفس" بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة عالية، وربما يعزى ذلك إلى أن مؤشرات الثقة في النفس التي يظهرها مديرو المدارس لا تظهر إلا في المواقف الصعبة التي قد لا يدركها الكثير من المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لفقرات مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بُعد من الأبعاد، وجاءت النتائج كما هو في الجدول (١١).

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

#	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	براعة الاستكشاف	٣.٧١	٠.٦٧	١	عالية
٢	براعة الاستغلال	٣.٦٨	٠.٧٢	٢	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٧٠	٠.٦٠		عالية

يلاحظ من نتائج البيانات في الجدول (١١) بأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمستوى البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (٣,٧٠) وجاء بمستوى عالية وانحراف معياري (٠,٦٠)، يدل على تجانس استجابات المعلمين حول تقدير البراعة التنظيمية؛ وربما يُعزى ذلك لحرص وزارة التعليم على اختيار القيادات المتميزة ذات الخبرات الجيدة تنظيمياً، بالإضافة إلى المتابعة الجيدة من مشرفي الإدارة المدرسية وحرص مديري المدارس على اكتساب وتطبيق المهارات التنظيمية الإدارية المطلوبة لاستثمار الفرص الممكنة واكتشاف القدرات المدرسية واستغلالها خير استغلال من خلال الاستفادة من الإمكانيات الحالية وتقديم أفضل الخدمات الإدارية. والسعي لتنميتها وتطويرها، كما أن لديهم تصوراً واضحاً حول مستقبل المدرسة لذلك بارعون في وضع الإجراءات والخطوات اللازمة، من خلال تحديد الوسائل والطرائق الاستراتيجية المناسبة لتنفيذها، فبراعة التخطيط الاستراتيجي تساعد مديري المدارس على تبني الممارسات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة باستغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.

وقد جاء في الرتبة الأولى بُعد "براعة الاستكشاف" بمتوسط حسابي (٣.٧١) بمستوى عالٍ وانحراف معياري (٠.٦٧) يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس في تقديرهم لبراعة الاستكشاف، بسبب الظروف الاستثنائية التي مرّت بها العملية التعليمية من الانتقال إلى التعليم الإلكتروني عن بُعد بسبب ظروف جائحة كورونا والتي يتطلب تحديد إمكانيات المدرسة والكشف عن الوسائل التقنية الجديدة بشكل مدروس ومخطط له مسبقاً، ودراسة ظروف وإمكانيات المدرسة لتحديد قدرات المدرسة وواقع المنافسة وابتكار أفكار وتوفير خدمات جديدة وتحفيز المعلمين على المشاركة في آرائهم لتطوير العمل والاستفادة من الخبرات والمهارات المميزة

وفي الرتبة الثانية فقد جاء بُعد "براعة الاستغلال" بمتوسط حسابي (٣.٦٨) بمستوى عالٍ وانحراف معياري (٠.٧٢) يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم لبراعة الاستغلال لمديري المدارس، وربما يُفسر ذلك لإدراك معلمي المدارس للمظاهر الدالة على براعة الاستغلال والتي تتمثل في استغلال الإمكانيات المتوفرة بالمعلمين واستثمار القدرات

تنظيمياً وإشباع حاجات المعلمين وتشجيعهم على الابداع، ولحرص مديري المدارس على الاستغلال الأمثل للفرص بشكل يُسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، وخاصة في ظل الظروف السابقة لجائحة كوفيد ١٩ والانتقال من التعليم الحضوري إلى التعليم عن بُعد، وما تبع ذلك من إجراءات تنظيمية للعودة إلى التعليم الحضوري والتعليم المدمج أحياناً، وهذه الظروف تتطلب اكتشاف إمكانات المدرسة واستغلال الفرص الممكنة لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

وانفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (Nicholson, 2016) والغرباوي (٢٠١٩) والجريدة (٢٠١٩) ودراسة الجبور (٢٠٢٠) والعودة (٢٠٢٠) والمصري (٢٠٢٠) والجميبي والحارثي (٢٠٢١) والرحيلي (٢٠٢٢) حيث كشفت النتائج عن وجود مستوى عالياً للبراعة التنظيمية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة السرحاني (٢٠١٩) ومحمد (٢٠٢٠) والجنازرة (٢٠٢٠) والمحمادي والقرشي (٢٠٢٢) حيث كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسطاً للبراعة التنظيمية، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (Pietsch, et al, 2020) التي تبين فيها أن تركيز القادة ينصب في كثير من الأحيان على الأنشطة الاستغلالية أكثر من الأنشطة الاستكشافية. **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على:** "ما مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لأبعاد الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما هو في الجدول (١٢).

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

#	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	الفاعلية الأخلاقية	٤.٠٥	٠.٩٧	١	عالية
٣	فاعلية القيادة التحويلية	٣.٩٧	٠.٨٠	٢	عالية
١	الفاعلية الإدارية	٣.٦٠	٠.٩٤	٣	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٨٧	٠.٨٩		عالية

يلاحظ من نتائج البيانات في الجدول (١٢) بأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس الثانوية في مكة من وجهة نظر المعلمين بلغت (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وجاءت بمستوى عالٍ، وربما يعود ذلك إلى إدراك معلمي المدارس الثانوية للمظاهر الدالة على الفاعلية الذاتية لمديري المدارس، وربما بسبب الدعم التنظيمي للقيادات المدرسية من وزارة التعليم، والمبادرات التطويرية التي أطلقتها وزارة التعليم منها تدريب وتطوير مديري المدارس، والبرامج التدريبية النوعية، وخاصة المتعلقة باستخدام الأساليب

الحديثة في الإدارة المدرسية، وتوفير الدعم الإداري، وتفويض الصلاحيات للارتقاء بمدارسهم، ووجود توجهات لدى وزارة التعليم نحو الإدارة الذاتية، مما يُحفّز مديري المدارس لإظهار فاعليتهم الذاتية المدركة من قبل المعلمين، حيث تدل هذه النتائج أن معلمي المدارس يُدركون السلوك الإداري والقيادي والتحويلي لمديري المدارس، وربما يعود ذلك إلى أن استقطاب مديري المدارس معايير وضوابط تقوم على الكفاءة والجدارة والخبرة، وقد وأشار هيويز (Hughes, 2010) إلى أن تأثير برامج تدريب وتمكين مديري المدارس وخاصة لبعدها الفاعلية الإدارية، يُسهم في رفع الفاعلية الذاتية لمديري المدارس وقد اتفقت نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة التي كانت فيها أبعاد القيادتين التحويلية والأخلاقية أعلى من الفاعلية الإدارية مثل دراسات (Watts, etal, 2011; Moak, 2010; Hughes, 2010; Williams, 2012). وانفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كلٍّ من دراسة هيويز (Hughes, 2010) ومواك (Moak, 2010) و (Federici, Skaalvik, 2011) ودراسة (Watts, Kolsun, Cline,) ودراسة (Özer, 2013) ودراسة (and Williams, 2011) ودراسة (Skaalvik, 2020) ودراسة (Yavaş, 2022) بينما اختلفت مع نتائج دراسة سبيتاني (٢٠١٥) التي تبين فيها أن مستوى الفاعلية الذاتية كانت عالية جداً، ودراسة السرحان (٢٠١٨) التي جاءت الفاعلية الذاتية فيها بدرجة متوسطة.

وجاء بُعد "الفاعلية الأخلاقية" بالرتبة الأولى وبدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٩٧) وتدل قيمة الانحراف المعياري على تجانس استجابات معلمي المدارس في تقديرهم للفاعلية الأخلاقية لمديري المدارس، وربما يُعزى ذلك إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تسير شؤون العمل المدرسي ووعي مديري المدارس لأهمية توظيف المعايير الأخلاقية بالإدارة المدرسية والتي تنعكس في سلوكياتهم القيادية حتى تصبح رمزاً أخلاقياً بالنسبة لمنسوبي المدرسة، حيث ينظر للقيادة الأخلاقية على أنها نظام فكري قائم على وضع قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتتحدد بقيم النزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل مسؤولية الأفعال؛ لذلك تحتاج القيادة المدرسية لمنظومة قيمية ومعايير أخلاقية، وممارسات قيادية منسجمة مع النظام المدرسي، علاوة على القيم الشخصية لمدير المدرسة التي تنعكس على قرارته فيما إذا كان القرار المتخذ أخلاقي أم غير أخلاقي.

وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "فاعلية القيادة التحويلية" بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٠) تدل على تجانس استجابات معلمي المدارس في تقدير الفاعلية التحويلية لمديري المدارس، وقد ظهرت بدرجة عالية، وربما يُعزى ذلك لإدراك معلمي المدارس للمظاهر

القيادية التحويلية التي يُدركها معلمي المدارس من خلال تفاعلهم مع مديري المدارس وتعاملاتهم الإدارية كإدراك حرص المديرين على إثارة دافعيتهم نحو العمل، والإجراءات والسياسات التي تتخذها الإدارة المدرسية لتوفير بيئة جاذبة للعمل المدرسي وممارسة إدارة التغيير بالمدرسة والاهتمام بتحصيل الطلاب بالاختبارات

أما في الرتبة الثالثة جاء بُعد " الفاعلية الإدارية " بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٤) تدل على تجانس استجابات معلمي المدارس حول تقديرهم للفاعلية الإدارية لمديري المدارس، وقد ظهرت بدرجة عالية، وهذا يدل على أن مديري المدارس يتسمون بالفاعلية الإدارية من حيث ضبط العمل الإداري اليومي ذات العلاقة بالتخطيط اليومي والمتابعة والإشراف والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقييم، وتحديد أولويات متطلبات العمل المدرسي والقيادة المدرسية الفاعلة، واستثمار الوقت للإيفاء بمتطلبات العمل الإداري المدرسي وتنظيمه، وربما سبب ظهور الفاعلية الإدارية بالرتبة الأخيرة لوجود ممارسات مُدركة تقلل نسبياً من الفاعلية الإدارية كتحديات تتعلق بأساليب مواجهة ضغوط العمل المدرسي، وبناء السياسات العملية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة ومستوى البراعة التنظيمية بالمدارس؟" للإجابة عن السؤال الرابع، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات معلمي المدارس الثانوية على المحور الأول بالاستبانة " القيادة الملهمة " المتغير المستقل واستجاباتهم على المحور الثالث بالاستبانة " مستوى البراعة التنظيمية " المتغير التابع، والجدول (١٣) يبين نتائج ذلك:

جدول (١٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الملهمة

لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة ومستوى البراعة التنظيمية

الدرجة الكلية	براعة الاستكشاف	براعة الاستغلال	البراعة التنظيمية / القيادة الملهمة
** ٠.٥٦	** ٠.٥١	** ٠.٦٠	الثقة بالنفس
** ٠.٦٤	** ٠.٥٣	** ٠.٥٥	التوجه الاستراتيجي
** ٠.٦٨	** ٠.٥٩	** ٠.٦٢	إدارة التحول
** ٠.٦٦	** ٠.٦٢	** ٠.٦٥	تمكين ودعم المعلمين
** ٠.٦١	** ٠.٥٢	** ٠.٥٥	التعامل مع الأزمات
** ٠.٥٩	** ٠.٥٢	** ٠.٥٢	التحدي
** ٠.٨٣	** ٠.٦٠	** ٠.٦٥	الدرجة الكلية

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ ** دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

يلاحظ من نتائج الجدول (١٣) بأن قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في مكة ومستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس قد بلغت (٠.٨٣) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة طردية مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ بين متغيري الدراسة، وهذه النتيجة العامة تُعزى إلى وجود مستويات مرتفعة من ممارسات القيادة الملهمة والتي بدورها أسهمت بتحقيق مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية في المدارس ومشاركتهم للمعلمين والقدرة على التأثير فيهم بحسب القدرات والإمكانات والكفاءات وهذا أدى إلى استغلال مديري المدارس للقدرات التي يتم الكشف عنها من بيئة المدرسة لاستشراف مستقبل الإدارة المدرسية والاستفادة من الفرص الممكنة.

كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية من (٠.٥٦ - ٠.٦٨) وقد كانت أعلاها مع إدارة التحوّل وأدناها مع الثقة بالنفس، وهذا يعني وجود علاقات ارتباطية متوسطة ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية. وأيضاً بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للقيادة الملهمة مع براعة الاستغلال (٠.٦٥) ومع براعة الاستكشاف (٠.٦٠) و تراوحت قيم معاملات ارتباط أبعاد القيادة الملهمة مع براعة الاستغلال من (٠.٥٢ - ٠.٦٥) ومع براعة الاستكشاف تراوحت من (٠.٥١ - ٠.٦٢) وجميعها بدرجات متوسطة من حيث قوة العلاقة وبالالاتجاه الإيجابي، مما يُمكن استنتاجه بأنه كلما ارتفع مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة بصورة عامة زادت الممارسات الدالة على البراعة التنظيمية، وعند تربيع قيمة معامل الارتباط بالدرجة الكلية $(r^2=0.69)$ بمعنى أن التغيّر في ممارسات القيادة الملهمة تُفسّر ما نسبته (٦٩%) من التغيّر بالبراعة التنظيمية و(٣١%) تُفسّر عوامل أخرى وربما يُفسّر النتيجة العامة ما أشار إليه محروس (٢٠٢٢) دور التفكير المُلهم للقائد التربوي يُسهم في تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية ويمكن المؤسسات التعليمية من استغلال كافة مواردها التي تقودها للتحرك نحو الاستكشاف للفرص بما يحقق استدامتها وقدرتها على البقاء والمنافسة، كما أشار روزمان وتريفين وكانسر (Rozman, Treven & Cancer, 2017) إلى أن نوعية القيادة تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى براعتها التنظيمية، وقد اتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات مثل دراسة الرشيدى (٢٠٢٢)، ودراسة علوان (٢٠٢١) ودراسة أبو النجا وآخرون (٢٠٢٠) ودراسة النجار (٢٠١٥) ودراسة طه (٢٠٢١) ودراسة أبو عجوة (٢٠٢١) واتفقت النتائج ضمناً مع نتائج بعض الدراسات التي كشفت عن وجود علاقات ارتباطية بين القيادة الملهمة ومتغيرات ذات

صلة بالبراعة التنظيمية كدراسة أبو غالي (٢٠١٩) مع الاستغراق الوظيفي، ودراسة خطايبية والعبد الرحمن (٢٠٢٢) بمستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم. وأيضاً اتفقت مع نتائج الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات ذات صلة بالقيادة، حيث أن البراعة التنظيمية تتضمن معاني الاستشراف والإلهام والقدرة على استثمار الفرص المستقبلية واستغلال الإمكانيات المدرسية الحالية والكشف عن القدرات التي تمتلكها المدرسة وهذا يتفق ضمناً مع نتائج دراسة (Nicholson, 2016) التي تبين فيها قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية ونوع القيادة وأيضاً تتفق مع نتيجة دراسة السرحاني (٢٠١٩) التي كشفت عن وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والمناخ التنظيمي واتفقت مع نتائج دراسة الغرابوي (٢٠١٩) التي كشفت عن ارتباطها مع الممارسات القيادية، ودراسة الجرايدة (٢٠١٩) التي تبين ارتباطها مع جودة المناخ التنظيمي، ودراسة الجبور (٢٠٢٠) مع القيادة التحويلية، ودراسة (Pietsch, etal, 2020) بالميزة التنافسية، ودراسة الجنازة (٢٠٢٠) بالإدارة بالتحوّل، والمناصير (٢٠٢٠) لممارسة تكنولوجيا الأداء البشري، والرحيلي (٢٠٢٢) مع القيادة الموزعة، والمحماي والقشبي (٢٠٢٢) مع إدارة المعرفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة القيادة الملهمة في مستوى البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للفاعلية الذاتية؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات من خلال تطبيق التحليل العاملي التوكيدي ((The Confirmatory Factor Analysis (CFA)) حيث استخدمت نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس (AMOS-SPSS, V26) والتأكد من مطابقة البيانات والكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الملهمة) في بعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع (البراعة التنظيمية) بوجود المتغير الوسيط (الفاعلية الذاتية) وأيضاً الكشف عن العلاقة بين البراعة التنظيمية والمتغير الوسيط (الفاعلية الذاتية) و القيادة الملهمة مع (الفاعلية الذاتية) حيث أجري التحليل على خطوتين؛ تم اختبار النموذج التوكيدي في الخطوة الأولى، ثم تم اختبار نموذج المعادلات البنائية في الخطوة الثانية، وقد اعتمدت الدراسة على عدد من مؤشرات جودة المطابقة وهي كما يلي (Kline, 2011):

١. مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (CMIN/DF): أقل من أو يساوي (٢) مؤشر جيد وأقل من أو يساوي (٥) مؤشر مقبول بالنموذج.

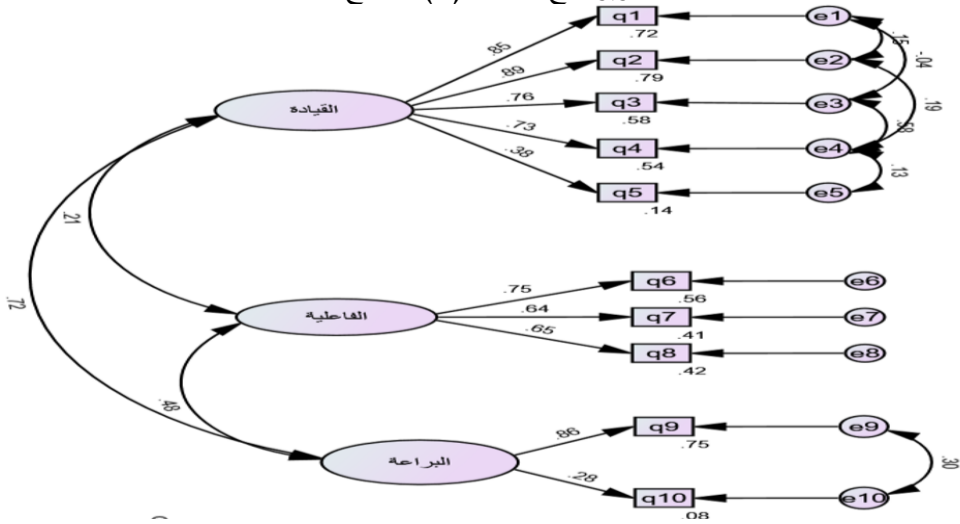
٢. مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي (RMSEA): أقل من أو يساوي (٠.٠٠٨) إلى (٠.٠٠٥).

٣. مؤشر حُسن المطابقة (GFI): أكبر من أو يساوي (٠.٩٠).

٤. مؤشر المطابقة المعياري (NFI): أكبر من أو يساوي (٠.٩٠).

٥. مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) أكبر من أو يساوي (٠.٨٥).

ويوضح الشكل (١) النتائج.



الشكل (١) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة المهمة على البراعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج تحليل برنامج AMOS, V26

وباستخدام التحليل العاملي التوكيدي وبناءً على نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض (توسط الفاعلية الذاتية للعلاقة بين أبعاد القيادة المهمة وبعدي البراعة التنظيمية) تم التحقق من مطابقة النموذج، وقد جاءت نتائج المطابقة كما في جدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة

CFI	NFI	GFI	RMSEA	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية CMIN/DF	درجة الحرية Df	مربع كاي Chi- square
٠.٨٨٦	٠.٩٥	٠.٨٩٣	٠.٠٥٨	١.٦١٠٠	٢٩	٤٦.٦٩١

يتبين من جدول (١٤) مطابقة نموذج الدراسة لجميع مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (١.٦١) وهي قيمة تقل عن (٢) ومؤشر على أن النموذج جيد، كما بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي (RMSEA) (٠.٠٥٨) وهي قيمة تقع بالمدى المقبول للنموذج، وبلغت قيمة مؤشر حسن

المطابقة (GFI) (٠.٨٩٣) قريبة من الحد المقبول (٠.٩٠) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (٠.٩٥) وهي قيمة تدل على مطابقة تامة، ومؤشر المطابقة المقارنة (CFI) (٠.٨٨٦) وهي بالمدى المقبول، مما يدل على أن النموذج متطابق ويمكن تفسير نتائجه. حيث يمكن تحديد قوة التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة الملهمة بوجود أبعاد الفاعلية الذاتية على بُعدي البراعة التنظيمية، ويوضح جدول (١٥) نتائج تحليل النموذج الهيكلي العام للدراسة يتوسط الفاعلية التنظيمية العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

جدول (١٥) نتائج تحليل النموذج الهيكلي العام للدراسة يتوسط الفاعلية الذاتية العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

نوع التأثير	المتغيرات	معاملات المسار المعيارية Estimation	الخطأ المعياري S.E	قيمة C.R	مستوى الدلالة
مباشر	القيادة الملهمة ← الفاعلية الذاتية	٠.٢١	٠.٠٨٢	٩.٦٦٦	***
مباشر	الفاعلية الذاتية ← البراعة التنظيمية	٠.٤٨	٠.٠٨٧	٥.٥٤١	***
مباشر	القيادة الملهمة ← البراعة التنظيمية	٠.٧٢	٠.٠٧٥	٢.٥١٨	***
غير مباشر	القيادة الملهمة ← الفاعلية الذاتية ← البراعة التنظيمية	٠.٣٩٩	-----	-----	***

يتبين من الجدول (١٥) أن متغير القيادة الملهمة بأبعاده له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على البراعة التنظيمية بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط، وقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٧٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يدل على أن القيادة الملهمة تؤثر إيجابياً في تحقيق البراعة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقيادة الملهمة من خلال تدريب مديري المدارس عليها وتعزيز الممارسات الإيجابية التي ظهرت بالدراسة، من شأنه أن يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، كما يتبين وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة الملهمة على المتغير الوسيط (الفاعلية الذاتية) فقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٢١) وهي دالة عند (٠.٠١) وأيضاً وجود تأثير للفاعلية الذاتية على البراعة التنظيمية حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٤٨) وهي دالة عند (٠.٠١) وبالتالي يُلاحظ أن قوة التأثير كانت للعلاقة المباشرة بين القيادة الملهمة مع البراعة التنظيمية، ومن أجل الحكم على دور المتغير الوسيط، تبين وجود تأثير غير مباشر للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية بوجود الفاعلية الذاتية حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٣٣٩) وهي دالة عند (٠.٠١) ومن خلال النتائج السابقة يمكن للفاعلية الذاتية لمدير المدرسة التأثير في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

ويمكن عزو ذلك إلى أن هذه النتيجة طبيعية في ظل ارتفاع مؤشر القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، مما ينعكس على الفاعلية الذاتية للمدير، وهذا يتفق مع ما أشار له الجبور (٢٠٢٠) بأن الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة تتأثر بالسلوك التنظيمي والقيادي في بيئة الأعمال المدرسية وترتبط الفاعلية الذاتية بالعديد من المتغيرات والمواقف المتغيرة منها حل المشكلات التنظيمية والتحكم بالانفعالات السلبية، وإدارتها، والسيطرة على المؤثرات السلبية، وإدارة الضغوطات الناتجة عن المواقف الإدارية الصعبة، كما تتفق هذه النتائج مع ما أكد عليه الجميبي والحارثي (٢٠٢١) بأن الفاعلية التنظيمية للإدارة المدرسية تتوقف على فاعلية مدير المدرسة؛ لكونه يعد المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة، وأيضاً تتفق نتائج الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة (Hallinger, Hosseingholizadeh, Hashemi, & Kouhsari, 2018; Liu, Hallinger, 2018; Butler, Shibaz, 2012, 2011; Federici, Skaalvik, 2019) ودراسة الرحيلي (٢٠٢٢) والجبور (٢٠٢٠) والمصري (٢٠٢٠) وأبو زر (٢٠١٥) والصلبي (٢٠١٥)، التي تبين فيها وجود علاقة بين الفاعلية الذاتية ومتغيرات تنظيمية وأيضاً أكد (Pandya, 2017) أن المديرين الملهمين يكون أدائهم في العمل بفاعلية عالية، كما تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل (أبو النجا ومحمد وعواد، ٢٠٢٠؛ طه، ٢٠٢١؛ علوان، ٢٠٢١، ومحروس، ٢٠٢٢) التي كشفت عن وجود علاقة بين القيادة الملهمة وتحقيق البراعة التنظيمية، واتفقت ضمناً مع نتائج دراسة سبيتاني (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود علاقة بين أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية، ودراسة (Skaalvik, 2020) التي تبين فيها وجود العلاقات بين الفاعلية الذاتية لمديري المدارس، والإرهاق العاطفي، والمشاركة، والدافع لترك العمل كمدير، ودراسة (Yavaş, 2022) التي تبين فيها تأثير معتقدات الفاعلية الذاتية على خصائص القيادة المستدامة.

التوصيات:

١. بناءً على النتائج السابقة؛ توصل الباحث إلى التوصيات الآتية:
 ١. تبنى إدارة الإشراف، وإدارة التدريب والابتعاث تدريب مديري المدارس بهدف تنمية فاعليتهم الذاتية حيث كشفت نتائج الدراسة عن دور الفاعلية الذاتية في تحسين العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.
 ٢. تقديم دورات تدريبية متخصصة وفق المداخل الإدارية والأنماط القيادية الحديثة بهدف زيادة المعرفة المكتسبة ومواكبة التطوير والتغيير لتعزيز معارف المديرين ومهاراتهم بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

٣. تبني وزارة التعليم تقديم برامج نوعية وإثراءات موجهة تستهدف تثقيف مديري المدارس حول موضوعات التطوير التنظيمي ومداخل الإصلاح الإداري؛ لتحقيق البراعة التنظيمية وخاصة براعة الاستغلال والاستفادة من السمات الشخصية لمديري المدارس حسب ما كشفت عنها نتائج الدراسة واستثمارها لتحقيق البراعة التنظيمية.
٤. إكساب مديري المدارس مهارات مواجهة ضغوط العمل لتنمية الفاعلية الذاتية لمديري المدارس.
٥. تحفيز إدارات التعليم على استقطاب المعلمين المبدعين وتبنيهم ليكونوا قيادات الصف الثاني وتشجيعهم، والآخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها بالشكل الذي يساعدهم على البحث عن الفرص الجديدة على الابتكار وتحفيزهم بشكل مستمر.
٦. تبني تطبيق الإدارة الذاتية والتوسع بالصلاحيات لمديري المدارس وتحفيزهم والسعي لتعزيز استقلالية المدارس لتبني سياسات تدعم براعة الاستكشاف واستغلال الفرص الممكنة.
٧. ضرورة تركيز مديري المدارس في رسم التوجهات المستقبلية وترسيخ الرؤى الفاعلة لاستشراف المستقبل وفق منحى براعة الاكتشاف وبراعة الاستغلال من واقع بيئة المدرسة.

الدراسات المقترحة:

- في ضوء معطيات الدراسة الحالية ونتائجها وخبرة الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:
١. أثر القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية على فاعلية الذاتية للمعلمين
 ٢. درجة الفاعلية الذاتية لمديري المدارس وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين
 ٣. البراعة التنظيمية كمؤشر على جودة السلوك التنظيمي بالمدارس.
 ٤. أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو النجا، مي محمد علي، محمد، عنايات إبراهيم محمد، وعواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٣)، ١٩٣ - ٢٢١.
- أبو تينة، عبدالله محمد والخليلية، هدى أحمد. (٢٠١١). الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، ٢٥(١)، ١ - ٢٤.
- ابو زر، ايمن فؤاد عبد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أبو عجوة، حسام كامل سليم. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، ٨(١)، ١٥٦ - ١٩٠.
- أبو غالي، سمر (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر (فلسطين: غزة) كلية التربية، فلسطين.
- أرناؤوط، أحمد بن إبراهيم سلمى. (٢٠٢٠). تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرحة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة. *مجلة الإدارة التربوية*، ٧(٢٥)، ٢٠٩ - ٣٧٤.
- الجبور، هنا عوض محمود. (٢٠٢٠). *درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الجرادة، محمد سليمان. (٢٠١٩). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. *مجلة جامعة نزوى: سلطنة عمان*، ٢٢(٧)، ٢٦٩-٢٩٠.
- الجميبي، وفاء بنت عايض معيوض، والحارثي، نولي بنت عيد مخضور. (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، ٣٦(٤)، ٤٧٩ - ٥١٦.

الجزارة، أسماء (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، الأردن.

حريم، حسين (٢٠١٤) السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد.
حسونة، نورا سعدى. (٢٠١٩). أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج كولب في تحسين الفاعلية الذاتية لدى معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*، ٤(٤)، ٣١٦ - ٣٤٢.

الحلبي، محمود (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى

خطابية، غدير والعبد الرحمن أسماء (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.

خليف، سلطان أحمد، ومحمد، وزيارة يحيى. (٢٠١٤). القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى. *مجلة دراسات إدارية*، ٧(١٣)، ٤٣ - ٧٠.

درويش، محمد سالم حسين. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (٨٥)، ١ - ٢٧.

دسوقي، دعاء محمد أحمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. *المجلة التربوية*، (٨٩)، ٨٠١ - ٨٩٠.

الديحاني، سلطان (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*. ١(٢)، ٢٥٥-٢٩٠.

الرحيلي، أسماء سليم. (٢٠٢٢). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(١٤)، ٧٩ - ١٠٥.

- رشيد، صالح، والعطوي، عامر. (٢٠١٢). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، جامعة جنان، ليبيا.
- الرشيدي، أنور خالد صقر الخرينج. (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (١٣)، ٩١٨ - ٩٣٢.
- الرميدي، بسام سمير عبدالحميد. (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، (٩)، ٧١ - ٨٩.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة التربية*، (١٩٤) ٣١٦ - ٣٥١.
- سبيتاني، أسامة محمد ناجي (٢٠١٥). درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- السرطان، خالد علي عوض (٢٠١٨): الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس في الأردن وعلاقته بكفاءتهم الذاتية من وجهة نظرهم دراسات: العلوم التربوية، ٤٥ (٤) ص ٥١٢-٥٢٦.
- السرحاني، ليلي عبد الله محمد (٢٠١٩). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج.
- السطوح، محمد محمد عبد العظيم محمد، (٢٠١٧) "توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة، ص: ١-٢٠٥.
- الشبول، ساره (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الصليبي، عائد مصطفى ذياب (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

طه، منى حسنين السيد. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٠(١)، ١٠٩ - ١٥٠.

عبانة، صالح (٢٠١٧): الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، ٤٤(١) ص ١٨٥-١٩٨

علوان، سهام أحمد محمد. (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٥(٤)، ٣٧١ - ٥٤٦.

عواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠١٥). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٣(٣)، ٢٢٩ - ٢٧١.

العودة، أنهار. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٢٠(٢) ٥٥٤ - ٥٧٨.

العيساوي، محمد حميد(٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الأردنية، الأردن

الغريايوي، محمد أحمد أمين. (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية*، ٤١(٢)، ١٠٤ - ١٥١.

الفراني، سوزان (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الأقصى.

فنري، نور غياث. (٢٠١٢). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة. *فكر وإبداع*، ٦٥(٦٥)، ٥٧١ - ٥٩٥.

اللاحم، أروى محمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة لأنماط القيادة وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٩(٢)، ٣٣٤-٣٥٧.

محروس، محمد الأصمعي. (٢٠٢٢). فلسفة التفكير الملمه وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية: ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. *المجلة التربوية*، (٩٥)، ١٣٦١ - ١٣٨٢.

المحمادي، أمجاد رجا الله، و القرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(١٤)، ١ - ٢١.

محمد، شليخ عبد الرحمن على. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(٥٣)، ١٩٦ - ٢١٥.

محمد، محمد حمدي. (٢٠٢٠). توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية: رؤية استشرافية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٢٧(٧) ٤٣٧ - ٣٥٣ المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي البراعة التنظيمية لديهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٦(١)، ٦٥ - ٨٢.

المعاضبي، معن وعد الله، والجبوري، محمد حيدر. (٢٠٢١). أثر البراعة التنظيمية في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(٥٦)، ٢٣٩ - ٢٥٨.

المناصير، نزار محمد محمود (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

النجار، حميدة محمد البدوي. (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٤)، ٧٥ - ١١٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Andriopoulos & C. Lewis,(2010),"Managing innovation paradoxes ambidexterity lessons uct design companies", long Range planning,pp.830-829.

Baker, D.(2002) Inspirational Leadership. From [http:// design forum. Aiga.org/](http://designforum.Aiga.org/). 10 April 2022

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), p 191-215

- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175 – 1184
- Bandura, A.(1997) *Self-Efficacy the Exercise of Control*، New York, W.H. Freeman and company.
- Bandura, A.(1994). Self-Efficacy. In V.S. Ramachaudran (ED), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, PP. 71- 81). New York: Academic Press
- Bandura, A. (2000). Cultivating self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior* (pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell.
- Bandura, A. (2010). Self- efficacy. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-3.
- Bandura, A. (2014) *Exercise of personal Agency Through the self— Efficacy Mechanism*, in: Schwarzer, R.: *Self-efficacy: Thought control of action*, New York: Routledge
- Butler, R., & Shibaz, L. (2019). For worse more than better. School principal influences on teachers' achievement goals and instruction. Symposium paper presented at the EARLI conference in Aachen in August 2019.
- Federici, R.A., Skaalvik, E.M. (2011) Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. *Soc Psychol Educ* 14, 575–600
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*,15, 295–320.
- Fritz, M. S., & Arthur, A. M. (2017). Moderator variables. *Oxford Research Encyclopedias, Psychology*.<https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-86>
- Gibbs, C, (2002): *Effective Teaching Exercising Self – Efficacy and Thought Control of Action* ،www.leeds.as.uk. . Reterved 15/5/2022

-
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration and Leadership*, 46, 800–819
<https://doi.org/10.1177/1741143217700283>.
- Hughes, L. (2010). *The Principalship: Preparation Programs and the Self-Efficacy of Principals*, (Doctoral Dissertation) at George Washington University. UMI Number: 339737.
- Joyce, J. (2009). *Inspirational manager: How to build relationships that deliver results*. Pearson: Prentice Hall Business
- Kerfoot, K. (2002) "from motivation to inspiration leadership". *Dermatology Nursing*, (14), PP: 126-129.
- Kline, R. B. (2011) *Principles and practice of structural equation modelling*, 3rd, Guilford Press.
- Klinger, N. (2016). Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity. *Otago Management Graduate Review*, 14, 21–30.
- Li, Y.H. and Huang, J.W., (2013), "Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance", *industrial marketing management*, 41, 1125-1132.
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54, 501–528. <https://doi.org/10.1177/001316x18769048>.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37, 455-470.
- Moak, J. (2010). *The self perception of leadership efficacy of elementary principals and the effects on student achievement*. (Doctoral Dissertation) at University of Missouri-Columbia. UMI Number: 3488809
- Morris, P. (2005) *Servant inspirational management leadership theory (SIM) : A study of SIM, a full range leadership model*.

- Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of Rowan University.
- Nicholson, R (2016). "The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals", Bristol, UK.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27, 324-338
- Özer, Niyazi. (2013). Investigation of the Primary School Principals' Sense of Self-Efficacy and Professional Burnout. *Middle East Journal of Scientific Research*. 15. 682-691.
- Pandya, Shefali, R. (2017). factors influencing organisational effectiveness in the educational sector. *European Journal of Education Studies* 3(3), 243-256.
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational Management Administration & Leadership*. doi:10.1177/1741143220945705
- 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
- Rozman, M., Treven, S., & Cancer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14-25.
- Skaalvik, C.. (2020) School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Soc Psychol Educ* 23, 479–498 .
- Tarody, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39-52
- Taylor, A., & Helfat, C. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle

-
- Management, and Ambidexterity. *Organization Science*, 20 (4), 718-739.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573–585. <https://doi.org/10.1108/09578230410554070>.
- Watts, L. Kolsun, C. Cline, V. and Williams, L. (2011). Principals Sense of efficacy and Cultural factors in Rural West Virginia schools. Retrieved at 5-8-2022 from: <http://creativecommons.org/licences/by/3.0/>
- Welch, S. (2012) What makes an inspiring leader? [http://ww.sbn-mandl.org.uk/files/ALFL/DTI_insp_leadership, pdf](http://ww.sbn-mandl.org.uk/files/ALFL/DTI_insp_leadership.pdf).
- Williams, J. (2012). *Examining the relationship between Louisiana principals' Self-Efficacy beliefs and student achievement*. Doctoral dissertation, University of New Orleans.
- Zimmerman. B. J (1995) Self-efficacy and educational development. In A. *BBssiura (Ed.). Self-efficacy in changing societies* (pp. 202-231). New York NY: Cambridge University Press