

## إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز

منى عيد إبراهيم المالكي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
Mona-almalki1411@hotmail.com

إيمان عبد الملك حسين راوه

أستاذ مساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
erawah@kau.edu.sa

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى معرفة درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية تُعزى لكلٍ من (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيثُ تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (3669) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (356) عضواً. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (4.10)، كما أنّ مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (4.06)، وأنّ درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية جاءت بدرجة (0.827)، أي بنسبة (83%)، وتبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة تُعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية تُعزى لمتغير (النوع، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة الاستغلالية تُعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، في مقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة الاستكشافية والبراعة الهيكلية تُعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) لصالح رتبة (أستاذ). وفي ضوء نتائج الدراسة تُوصي الباحثة بمجموعة من التّوصيات أهمها ضرورة تبني القيادات لممارسات القيادة الملهمة نظراً لتأثيرها الإيجابي المباشر على البراعة التنظيمية في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية.

---

## The Contribution of Inspirational Leadership Practices of Academic Leaders to Achieve Organizational Excellence at King Abdulaziz University

**Mona Eid Ibrahim Al-Malki**

Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
Mona-almalki1411@hotmail.com

**Eman Abdul-Malik Hussain Rawah**

Assistant Professor, Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz  
erawah@kau.edu.sa

### Abstract

The study aimed to know the degree of practicing inspirational leadership and the level of organizational excellence among academic leaders, in addition to knowing the degree of contribution of inspirational leadership practices among academic leaders in achieving organizational excellence at King Abdulaziz University, and to reveal statistically significant differences in the average response of the study sample members regarding the degree of practicing inspirational leadership and the level of organizational excellence among academic leaders attributed to each of (gender, academic rank, years of experience), and to achieve the study objective, the descriptive correlational approach was used, as the study community consisted of all faculty members at King Abdulaziz University, numbering (3669) members, and a simple random sample consisting of (356) members was selected. The results showed that the degree of practicing inspirational leadership among academic leaders was (agree) with an arithmetic mean of (4.10), and that the level of organizational excellence among academic leaders was (agree) with an arithmetic mean of (4.06), and that the degree of contribution of inspirational leadership practices among academic leaders in achieving organizational excellence was (0.827), i.e. (83%). It was found that there were no statistically significant differences in the response of the study sample members regarding the degree of practicing inspirational leadership attributable to the variable (gender, academic rank, years of experience), and no

statistically significant differences in the response of the study sample members regarding the level of organizational excellence attributable to the variable (gender, years of experience), and no statistically significant differences in the response of the study sample members regarding the level of exploitative excellence attributable to the variable (academic rank), in contrast to the presence of statistically significant differences in the response of the study sample members regarding the level of exploratory excellence and structural excellence attributable to the variable (Academic rank) in favor of the rank of (Professor). In light of the study's results, the researcher makes a set of recommendations, the most important of which is the need for leaders to adopt inspirational leadership practices due to their direct positive impact on organizational excellence in universities.

**Keywords:** Inspirational Leadership, Organizational Dexterity.

## المقدمة

تشهد مؤسسات التعليم العالي في عصرنا الحاضر مجموعة من التحولات المتسارعة نحو المستقبل، حيث تتطلب التغييرات والتطورات العالمية الدخول في تحديات جديدة في ظل هذا التطور المتسارع، فقد أصبح واضحاً أن مستوى تقدم ونجاح أي مؤسسة تعليمية يرتبط بشكل وثيق بوجود قيادة قادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين وتحفيزهم وإلهامهم، والقدرة على إدارة التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم العالي، فهم بمثابة البوصلة التي تحدد الاتجاه نحو مستقبل أفضل لمواكبة التطورات المتسارعة وتحقيق الإبداع والابتكار في الجامعات.

وتعددت الدراسات العلمية في مجال القيادة بمختلف أنواعها، وتفاوتت من حيث نوعية المتغيرات التي افترضت تأثيرها على فعالية السلوك القيادي، واختلفت مفاهيم القيادة نظراً للفترة الزمنية والفلسفة التي يؤمن بها أصحاب النظريات، فقد ظهرت نظرية حديثة في القيادة وهي القيادة الملهمه التي ترى أن هناك قادة عظماء يتميزون بمواهب وقدرات ومهارات عالية، ولديهم القدرة على إلهام التابعين وتحفيزهم نحو أداء الأعمال بشكل أفضل (زكي وخطاب، 2017).

وتعد القيادة من الموضوعات الإدارية التي يكثر الحديث عنها داخل الجامعات؛ لأن نجاح أي مؤسسة تعليمية يعتمد على دور القيادات، وفعالية النمط المتبع، إذ يمكن من خلاله تقديم فرص مؤاتية نحو إبداع العاملين واستدامتهم، وتوفير الثقة اللازمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم، والتزامهم

بتحقيق أهداف الجامعة (الجارية والعشماوي، 2023)، وتُعَدُّ القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي، حيثُ تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يحقق الأهداف المستقبلية (فري، 2012).

ووفقاً لما توصل إليه الباحثون والمختصون في العلوم الإدارية، فإنَّ القيادة هي فنُّ التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق الرؤية المستقبلية، وتُستند على التكامل بين أدوار القائد لتشكيل أفضل نمط قيادي، فلا يُمكن أن ينجح القائد بالتركيز على نمط محدد وأسلوب واحد للعمل، كما أنَّ التوجُّهات الحديثة في القيادة الإدارية للنمط القيادي الأفضل تركَّز على القادة الملهمين الذين لديهم القُدرة على رفع الروح المعنوية للآخرين، وتحفيزهم على النجاح، من خلال استثارة مواهبهم وقدراتهم الكامنة والظاهرة، ولديهم مزيجٌ من الأنماط القيادية التشاركية والتبادلية والتحويلية، ويُطلق عليه ما يُعرَف بالقائد المُلهم (سلمان، 2023).

إذاً تُعتبر القيادة الملهمة نمط من أنماط القيادة التي لها دور كبير في مواجهة تحديات بيئة العمل، وزيادة فعالية أداء الجامعات، وانعكاس ذلك على أداء العاملين وإبداعهم الإداري (حجازي وأبو معمر، 2021). فهي من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة في علم الإدارة، ومن الممارسات الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات وتطورات الحاضر والمستقبل، فالقائد المُلهم يعطي تحفيزاً وإلهاماً للآخرين، ويجعلهم يشاركون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعون إليها (العباسي والشلمة، 2023)، وقادر على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة، ودعْم أنشطة الاستغلال والاستكشاف وتحقيق التوازن بينهم، ما يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات (علوان، 2021).

أما البراعة التنظيمية فهي أحد المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية، فقد نال موضوع البراعة التنظيمية اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة (المنسي، 2018)، وستُصبح من المداخل الإدارية المزدهرة والحديثة داخل الجامعات؛ لما لها من مميزات تعود عليها بالنفع (علوان، 2021)، فُقد جاءت فكرة البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) بوصفها واحدة من أهم التوجُّهات الحديثة في بناء جامعات بارعة لها القدرة على إعادة التنظيم والتكيف والاستجابة والإبداع وفق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية (عطا، 2021).

وأكدَ محروس (2022) على أهمية البراعة التنظيمية في الجامعات والتي تكمن في توفير التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، وإيجاد التوافق الذي تحدّثه من استكشاف فرص جديدة، واستثمار الملائم منها، وتمكين الجامعات من تحقيق هدف البقاء على المدى القريب والبعيد، وضمان استدامتها، والتنوع في تقديم الفرص المتاحة التي تتناسب مع الرؤية المستقبلية، ومنحها القدرة العالية في البحث عن الفرص التي تعمل على تنمية القيم داخل بيئتها، مع تنسيق أنشطة الاستغلال والاستكشاف، من

خلال هيكل تنظيمي مرن يهدف إلى تحقيق الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات.

ويُضِح مِمَّا سَبَق أهمية ممارسات القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل الجامعات، لذلك يسعى هذا البحث للتعرف على درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز.

### مشكلة الدراسة

تسعى الجامعات جاهدة لتعزيز قدرتها في تحقيق الإبداع والابتكار في ظل التنافسية المتزايدة والتحديات العميقة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، ولكي تتمكن الجامعات من مواجهة تلك التطورات المتسارعة، يجب عليها التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على التحسين والتطوير المستمر، ومن هنا أصبح السعي نحو البراعة التنظيمية طموحاً تسعى إليه معظم الجامعات، ويتم ذلك من خلال التوازن بين استغلال واستثمار جميع الموارد المتاحة في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، وفي هذا السياق تُعد القيادة الملهمة أحد العوامل الأساسية لتحقيق البراعة التنظيمية، إذ لا بد من وجود قادة ملهمين أكفاء لديهم رؤية مستقبلية، يعملون على تمكين وتخفيز العاملين وإلهامهم، ويقودونهم نحو التغيير والتطوير المستمر.

وأشار الذبحاوي وسعيد (2022) أنّ القيادة الملهمة تعتبر من أبرز القضايا التي يتم التركيز عليها في الوقت الحالي داخل الجامعات، ويعتمد نجاح الأداء في الجامعات وتحقيق البراعة فيها على دور القائد وفاعليته، حيث يصبح القائد ملهم ومحفز لتنفيذ الأنشطة التنظيمية، فقد أكدّا في دراستهم على أن القائد له دور كبير في توجيه الرؤية المستقبلية 2030 لتحقيق الأهداف، وتحفيز وإلهام العاملين، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه بيئة العمل، كما أكدت دراسة الغامدي (2024) على أهمية ممارسات القيادة الملهمة في توفير فرص لتطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على إشراك العاملين في صنع القرارات، كما تساهم في تعزيز الرؤية المستقبلية 2030، وتوفير بيئة عمل إيجابية مُحفزة ومُفعمّة بالإبداع والابتكار.

وبالرغم من العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية ممارسات القيادة الملهمة، إلا أنّ هناك قصوراً في ممارسات القيادة الملهمة، فقد أكدت دراسة علوان (2021) على قصور ممارسات القيادات لأبعاد القيادة الملهمة، وأكدت دراسة دحام وآخرون (2019) إلى ضعف مستوى ممارسات القيادة الملهمة، وأشارت دراسة آل مسلط (2023) ودراسة درويش (2019) أن ممارسات القيادة الملهمة جاءت بدرجة متوسطة، وهي بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، وفي دراسة الجارية والعشماوي (2023) أكدت على

أنه يوجد تفاوت في درجة ممارسات أبعاد القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام في الجامعة، وأشارت دراسة الزبيدي وآخرون (2022) بضرورة زيادة اهتمام القيادات في الجامعة بأبعاد القيادة الملهمة؛ بسبب حاجة الجامعات إلى قادة ملهمين تُمكنها من مواجهة التّحديات والتّغلب عليها، وتعزيز الرؤية المستقبلية، وتحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات، وأوصت دراسة الغامدي (2024) ودراسة العباسي والشلمة (2023) ودراسة Muhimmah et al. (2022) بإجراء دراسات تهدف إلى استكشاف وإظهار ممارسات القيادة الملهمة، واقترحت دراسة آل مسلط (2023) ودراسة الزائدي (2022) بإجراء دراسات حول معرفة ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات وربطها بمتغير البراعة التنظيمية في الجامعات.

واستناداً لما تمّ ذكره في مشكلة البحث، فإنه يُمكن تحديد المشكلة الحالية في السعي نحو معرفة درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.

### أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق ذكره تركز الدراسة الحالية على تقديم إجابات حول الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟
2. ما مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بأبعادها (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟
3. ما درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.
2. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بأبعادها (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.
3. التعرف على درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية والتطبيقية وفيما يلي توضيحاً لكل منهما:

### • أولاً: الأهمية النظرية:

1. تناولت الدراسة مدخلاً حديثاً في الإدارة، ونظرية جديدة من نظريات القيادة وهي القيادة الملهمة، من خلال تسليط الضوء على قدرة القيادات الأكاديمية في إلهام العاملين والتأثير فيهم، وفقاً لعلاقتهم التنظيمية، وبوصفها قوة حقيقية لدفع الجامعات نحو البراعة التنظيمية.
2. ستسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول معرفة ممارسة القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في الجامعات، كما يسد فجوة معرفية مهمة في هذا المجال، ويقدم إسهامات جديدة في مجال القيادة والتنظيم.

3. تُضيف هذه الدراسة للمكتبات الرقمية والعربية دراسة علمية جديدة في حقل الدراسات الإدارية والقيادية، حول ممارسات القيادة الملهمة وأثرها في تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات، وتوسيع نطاق البحث العلمي في هذا المجال.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تسعى الدراسة في إبراز دور وأهمية القيادة الملهمة في تحسين الأداء الجامعي، من خلال تطبيق ممارسات قيادية ملهمة، تهدف إلى تحفيز بيئة العمل الأكاديمية والإدارية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء داخل الجامعات.

2. يُمكن أن تساعد الدراسة صنّاع القرار في اتخاذ قرارات أكثر استنارة، بشأن تصميم برامج تدريب وتطوير مخصصة للقيادات الأكاديمية، من أجل تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات.

3. يُمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات علمية أجريت في جامعات مختلفة حول العالم، لتحديد أفضل الممارسات للقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وتحديد العوامل المشتركة التي تساهم في نجاح القيادة الملهمة في مختلف الثقافات في الجامعات العالمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية ضمن الأبعاد (الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير)، في تحقيق البراعة التنظيمية ضمن الأبعاد (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (٣٥٦) عضواً، حيث بلغ عدد المجتمع الكلي (٣٦٦٩) عضواً بجامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م).

## مصطلحات الدراسة

### أولاً: القيادة الملهمة:

القيادة لغةً: مصدر من الفعل: قاد، يقود، قوداً. ويقال: يقود الدابة من أمامها، والانقياد يمثل الخضوع (سلمان، 2023).

الإلهام لغةً: مصدر من الفعل: أَلْهَمَ، يُلْهِمُ، إلهامًا، فهو مُلْهِمٌ، والمفعول مُلْهِمٌ. والإلهام ما يُلقى في القلب، ويطمئن له الصدر، وتعد منحه من الله تعالى. والرجل الملهم من له قدرة على توليد الأفكار والمعاني، بينما الملهم هو من يُلهم غيره ليبدعوا (سلمان، 2023).

اصطلاحاً: يعود مصطلح القيادة الملهمة إلى فكرة تحفيز الشخص، من خلال بث الحماس في قلبه يدفعه للعمل به، مما يعني توجيهه وإرشاده وتعليمه وتلقينه، وعندما نقول: ألهمه الله، فإننا نقصد أن الله قد أنعم عليه بشيء من الخير في العلم والبصيرة، لذا فإن القيادة الملهمة هي صفة من الرحمة الإلهية، والفتنة والقدرة الذاتية في فهم الأمور بعمق (سلمان، 2023).

وعرّفها الكتبي والريامي (2024) بأنها قدرة القيادات على التأثير الإيجابي، وإلهام العاملين، وكسب ثقتهم، من خلال ممارسات فعّالة، تعزز التعاون والتواصل الفعّال، وتدعوهم للعمل والمثابرة، مما يمكنهم من تحقيق أفضل النتائج.

وتعرّف الباحثة القيادة الملهمة إجرائياً: هي قدرة القائد على التأثير الفعّال في الأفراد والجماعات وتحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال رؤية مستقبلية واضحة وتمكينهم من تطوير قدراتهم ومهاراتهم والعمل على إدارة التغيير بفعالية لتحقيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

### ثانياً: البراعة التنظيمية:

البراعة لغة: بَرَعَ، وَيُبْرَعُ، وَيُبْرَعُ، بَرَاعَةً وَبُرُوعاً: أي فاق أصحابه في العلم وغيره، أو تَمَّ في كلِّ فضيلةٍ وجمالٍ، فهو بارعٌ، وهي بَرَاعَةٌ. وَبَرَعَ صَاحِبَهُ: غَلَبَهُ (الفيروز آبادي، 2005).

اصطلاحاً: هي القدرة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستغلال الموارد الحالية، لإيجاد قيمة في الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة، لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد والتوازن بينهما (الشهراني، 2024).

وعرّفها عبد الرحمن (2024) بأنها القدرة على استغلال الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعّال، والسعي المستمر للابتكار والتطوير، والقدرة على التكيف السريع مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف.

وتعرّف الباحثة البراعة التنظيمية إجرائياً: هي قدرة القائد على الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة مع السعي لاستكشاف فرص جديدة ومبتكرة والموازنة بينهما من خلال تهيئة بيئة عمل تنظيمية تدعم ممارسة الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية على حد سواء.

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: القيادة الملهمة:

تعتبر القيادة من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز العمل الإيجابي، حيث تهدف إلى التأثير الفعّال في سلوك الأفراد أو الجماعات، وتنظيم جهودهم وعلاقاتهم، بما يضمن تحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح (فنزى، 2012)، حيث تحتاج الجامعات إلى قائد قادر على فهم تعقيدات العمل، والتعامل معها بشكل فعّال (نصر، 2022). وفي هذا السياق، تأتي القيادة الملهمة كأحد أنماط القيادة الحديثة والتميزة، حيث تستمد قوتها من مفهوم الإلهام أي القوة التي يصعب تفسيرها بشكل واضح ودقيق (المنيعي والمعابرة، 2024).

فقد تناول العديد من الباحثين والدارسين مفهوم الإلهام والقيادة الملهمة كأحد فروع علم القيادة (نجم وآخرون، 2016). وقبل التطرق لمفهوم القيادة الملهمة من الضروري توضيح مفهوم الإلهام والذي يُشير إلى الحدس الذي يُمكن الإنسان من خلاله رؤية شيئاً قد لا يلاحظه الآخرون، ويعتبر الحدس نوعاً من أنواع الرؤية والاستبصار والبصيرة العميقة. وترجع جذور القيادة الملهمة إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية والتي تُشير إلى القوة التي يصعب تفسيرها بشكل واضح ودقيق، وأول من استخدم هذا المصطلح هو العالم (Max Weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد فيها السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ملهمة تؤثر بها على الآخرين (إسماعيل وآخرون، 2024). فالإلهام هي كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (spirare) والتي تشير إلى الروح للتنفس لمنح الحياة، فالإلهام ترتبط بالمشاعر الإيجابية للأفراد، وهي قوة تحرك الفكر والمشاعر (نجم وآخرون، 2016).

وقد برز مصطلح القيادة الملهمة (Inspirational Leadership) في الثمانينات وتوسع انتشاره في نهاية القرن العشرين، ويشير إلى قدرة القائد على إلهام العاملين نحو تحقيق الرؤية المستقبلية (سلمان، 2023)، وهي نمط قيادي يقوم به القائد بما يحقق الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين وإلهامهم والتأثير فيهم، مما يساهم في تحقيق أعلى درجات الإبداع والابتكار في بيئة عملهم (الغامدي، 2024)، ويعمل القائد الملهم على تحفيز وإلهام العاملين وإحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل، والتجديد المستمر

بين العاملين وتحفيزهم لتحقيق الإبداع والابتكار في العمل، في إطار رؤية مستقبلية مشتركة يتبناها القائد وفريقه، وخطة عمل لتحقيقها (نصر، 2022).

ووفقاً لما طرحه عدد من الكتاب والباحثين، تُعد القيادة الملهمة أحد أنواع القيادة القادرة على وضع رؤية مستقبلية ملهمة، وتحفيز العاملين للقيام بالمهام الوظيفية بشكل مبتكر، بفضل الدعم والإلهام الذي تقدمه القيادات لهم، وهذا كله يساعد في تعزيز حماسهم وزيادة دافعيتهم والثقة بإنجاز الأعمال المكلفين بها، ما يجعلهم يشعرون بأن لهم مكانة متميزة ومرموقة داخل الجامعات. ومن جهة أخرى، فإن الجامعة سوف تكسب ولائهم ورضاهم عن العمل، ما يسهم في تحقيق الأهداف المستقبلية المخطط لها (الذبحاوي وسعيد، 2022).

#### أهمية القيادة الملهمة:

تحتل القيادة الملهمة أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية المعاصرة، وبسبب تأثيرها الكبير على جميع عناصر الجامعة، وقدرتها على التأثير الإيجابي على سلوك العاملين، فأهميتها تنبع من أهمية المواقف والأدوار التي يلعبها الأشخاص الذين يتولون القيادات في الجامعة، والقرارات التي يتخذونها، والتي غالباً ما يكون لها تأثير كبير على العاملين، أو على المجتمع الذي يعملون فيه، بحكم نطاق وسلطات القيادة التي يتمتعون بها (Harahsheh et al, 2021)، وقد أوضح رجه وعبد الله (2020) من خلال العديد من الدراسات التي تناولت أهمية القيادة الملهمة في الجامعات، أن أهميتها تتبلور في خمسة نقاط رئيسية، وهي كما يلي:

1. إن القائد الملهم لديه القدرة على وضع رؤية مستقبلية واضحة ومشتركة بينه وبين العاملين، فهو يمثل حلقة الوصل بين العاملين والجامعات، ومن خلال هذه الرؤية يستطيع تحفيز العاملين، وبث روح النشاط والحيوية لديهم، مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة.
2. إن توافر القيادة الملهمة في الجامعات يؤثر بشكل إيجابي في توافر السلوكيات الأخلاقية للعاملين.
3. إن للقيادة الملهمة أثراً إيجابياً في الكفاءة التنظيمية والتوافق التنظيمي بين الفرد والعمل.
4. تقوم على دعم القوى الإيجابية، وتقليل الجوانب السلبية والحد منها.
5. السيطرة على المشكلات المتولدة في العمل وحلها، وحسم الخلافات والآراء بين العاملين.

#### أبعاد القيادة الملهمة:

لقد تعددت الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة، كما تعددت وجهات نظر الباحثين حولها، واختلفوا باختلاف مواقعهم والبيئة التي أُجريت فيها الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التالية للقيادة الملهمة وهي كما يلي:

• **البُعد الأول: الرؤية المستقبلية:** وهي تعني بقدرة القائد على وضع الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها (طه، 2021)، وتعني أيضاً بقدرة القائد على توقع المستقبل على النحو الذي يساعده في تحسين الوضع الحالي (الموسوي وعبود، 2020)، وهي أيضاً مدى إدراك القائد الملهم للأحداث والظروف المستقبلية التي تحيط بالجامعة محلياً وعالمياً، وتصور الصورة المستقبلية التي تأمل الجامعة في الوصول إليها (Rashid et al, 2022)، وهذه إحدى السمات التي يتميز بها القائد الملهم عن غيره وتساهم في تطوير الجامعات بشكل فعال جداً والمحافظة على تنافسها وبقائها (القيسي والحسيناوي، 2024).

• **البُعد الثاني: التحفيز والإلهام:** القيادة الملهمة تعتبر إحدى أنواع القيادة المتميزة بخصائصها الفريدة؛ لأنها تستمد اسمها من مفهوم الإلهام والذي يشير إلى القوة التي يصعب شرحها بشكل واضح ودقيق، ويصعب رؤيتها بالعين، وتأخذ اسمها من شخصية القائد الذي يمتلكها والتي تلهم وتحفز العاملين، وتثير فيهم حب العمل وإنجازه، مما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل (Harahsheh et al, 2021)، ويعمل القائد على تحفيز وإلهام العاملين في مكان العمل، والتي ترتبط برؤية الجامعة وأهدافها لتحقيق أكثر مما هو متوقع، وزيادة مستوى وعي العاملين، ويُشير إلى طريقة القائد في تحفيز وإلهام التابعين، من خلال تحدي عملهم وتوضيح وتحقيق رؤيتهم المستقبلية (Okeke et al, 2024).

• **البُعد الثالث: تمكين العاملين:** اشتُقَّت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة القوة (Power)، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي، من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في الجامعات، وهي عملية من الوعي التي تقود لمشاركة أكبر في صنع القرارات، والتفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات (إسماعيل وآخرون، 2024)، ومنح العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها، ومنحهم فرص التعليم والتدريب المستمر، وتبادل المعارف والخبرات بينهم، ومنحهم الثقة في قدراتهم وامكاناتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في الجامعات (آل مسلط، 2023)، وأيضاً تعني قدرة القائد على منح العاملين سلطة مؤقتة أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، وجعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، وتمكينهم من الحصول على استقلاليته في بيئة العمل، والحرص على أن يحافظوا على تطوير أدائهم، والاستفادة من خبراتهم (العشري والدوسري، 2025).

• **البُعد الرابع: إدارة التغيير:** يصاحب التغيير في الجامعات مقاومة كبيرة على الرغم من أنه شيء مهم ومطلوب لتطويرها وتقديمها، والقائد الملهم له دور كبير في التعامل مع تلك المقاومة (الرميدي، 2019)، فإدارة التغيير تعني تلك العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى مواكبة المستجدات والمتغيرات

المحلية والعالمية، وتحسين تطوير أداء الجامعات، وذلك من خلال تحديد مجالات وأهداف التغيير، وإقناع العاملين بالاندماج في أنشطة وعمليات التغيير، وتوحيد جهودهم لإحداث التغيير، وتبني الاقتراحات والأفكار الإبداعية، ونشر ثقافة داعمة لإحداث التغيير المطلوب (آل مسلط، 2023)، ويُعدُّ التغيير شيء أساسي في أي جامعة ومن دونه يصعب تقدم الجامعات (الذبحاوي وسعيد، 2022).

### المبحث الثاني: البراعة التنظيمية:

لقد ظهر مفهوم البراعة التنظيمية لأول مرة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية على يد دونكان عام (1976) Duncan، حيث أكد فيها على حاجة الجامعات إلى هياكل تنظيمية مزدوجة ومرنة؛ لغرض تطبيق وتنفيذ الاستغلال للموارد المتاحة والحالية واستكشاف الفرص الجديدة (Raisch & Birkinshaw, 2008)، فالقدرة على خلق التوازن والتزامن بين الوضع الحالي والوضع المتوقع، هي ما يُطلق عليها بالبراعة التنظيمية (الشهراني، 2024).

وقد حظي مفهوم البراعة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين، وكان مارش March أول من قدّم مفهوم البراعة التنظيمية على أنها السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص وإمكانات جديدة، وشهد هذا المفهوم نمواً سريعاً في مجال البحث النظري والتطبيقي، وخاصةً على مستوى الجامعات، حيث يهتم مفهوم البراعة التنظيمية بالتوازن بين استكشاف الفرص التي تركز على البحث عن ما هو جديد على المدى الطويل مع تبني المخاطر، واستغلال الفرص الحالية بشكل صحيح، وخاصةً تلك التي تظهر من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة (Alnashmi & Alkshali, 2023).

وتعمل البراعة التنظيمية على تحقيق التوازن بين استثمار إمكانياتها المتوفرة والمتاحة، واستكشاف إمكانيات جديدة ومبتكرة، من خلال توظيف الممارسات المتميزة، وتفعيل فرق العمل، والمرونة، ومواصلة التعلم، والابتكار؛ وذلك لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات (محمد، 2023)، وهي قادرة على الموازنة بين مفهومين هما الاستغلال للموارد الحالية والاستكشاف للموارد الجديدة، وتسعى إلى الاستجابة للتغيرات وتعزز من الأداء (المنجي وعود، 2023).

وفي ضوء التعريفات السابقة، فقد ذكر الرحيلي (2022) أنّ البراعة التنظيمية تركز في مفهومها على الاستثمار للموارد والإمكانات المتاحة، والاستكشاف للفرص الحالية والمستقبلية، وأنّ كلاهما يشكلان بُعدان ضروريان ومُهمان لنجاح العمل في الجامعات، مع التأكيد على أهمية الحرص على تحقيق الموازنة بينهما، حيث إنّ الجامعات التي تسعى للاستغلال والاستكشاف في وقت واحد أو بالتتابع من الممكن أنّ تحقق أداءً أفضل من الجامعات التي تعطي الأولوية لأحدهما دون الآخر، ويتّضح أنّ للبراعة التنظيمية

نتائج إيجابية على الجامعات، ما يُشير إلى أهمية تطبيقها في الجامعات، وبالتالي تحقيق الإبداع والابتكار فيها.

### أهمية البراعة التنظيمية في الجامعات:

بدأت الجامعات باختلاف أنواعها وتعددتها بالاهتمام بالبراعة التنظيمية، وذلك لأهميتها كما ذكرها الشهراني (2024) والتي تتمثل في النقاط التالية:

1. القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية المتجددة، حيث يمثل ذلك أمر بالغ الأهمية لنمو وبقاء الجامعات على المدى الطويل.
2. تساعد الإدارة العليا على تنويع المهارات والقدرات لتمكين الإبداع والابتكار في بيئة العمل.
3. تساعد على إعادة الهيكلة التنظيمية في الجامعة على نحو مرن ومتزن.
4. توسيع نطاق العمليات مما يساعدها على تقديم خدمات تسهم في زيادة تحقيق الأهداف المنشودة.

### أبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات:

البراعة التنظيمية تعمل على استغلال الأنشطة الحالية، واستكشاف الأنشطة الجديدة في نفس الوقت، وبطريقة متوازنة (هيكل تنظيمي مرن)، والتوفيق بين الموارد المتاحة والبيئة وظروفها (Nsaif, 2021). ولقد تعددت الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت أبعاد البراعة التنظيمية، فقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة منصور (2024) ودراسة إبراهيم وفريد (2024) ودراسة الغمس والبشر (2024) إلى بعدين رئيسيين وهما: (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية)، بينما أشارت دراسة عبد الرحمن (2024) ودراسة إبراهيم (2024) ودراسة حسون وحدوي (2024) إلى الاتفاق مع الدراسة الحالية، والتي تناولت ثلاث أبعاد رئيسية وهي: (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، والبراعة الهيكلية)، وسيتم التطرق لها على النحو التالي:

- **البعد الأول: البراعة الاستغلالية (الاستثمار):** وتعني استثمار جميع الفرص والموارد والإمكانات الحالية المتاحة في بيئة العمل لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان الجامعات أن تستثمرها مثل التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ورصد فرص التحول التقني وتوظيف التقنيات الجديدة والحديثة في جميع الخدمات والعمليات الإدارية التي من شأنها أن تزيد من كفاءة وفعالية الجامعات، واستثمار خبرات ومهارات العاملين إلى أقصى حد في تقديم الاستشارات في الجامعة (طوفان والجنابي، 2022)،

وتعمل على تصميم الخدمات بطريقة تحقق رضا العاملين، وتحسين المهارات والمعارف والقدرات الحالية، والعمل بأقصى قدرة لتحقيق الكفاءة المرجوة (Nsaif, 2021).

• **البُعد الثاني: البراعة الاستكشافية (خلق فرص جديدة):** وتعني البحث والتجريب والسعي وراء المعرفة والفرص الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغييرات البيئية في المدى البعيد، والتركيز على تلبية حاجات ورغبات المستخدمين من الخدمات الجديدة (عبد الرحمن، 2024)، كما يمكن للقيادات اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها طرقًا جديدة في تقديم الخدمات والعمليات الإدارية، وتحسين موقفها التنافسي والقيام بأعمال تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة الجامعات المنافسة لها، ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، والتجريب، وتحمل المخاطرة والمرونة، لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية الطارئة (سليم، 2022).

• **البُعد الثالث: البراعة الهيكلية (هيكل تنظيمي مرن):** وهي تعني فصل الممارسات الاستكشافية والاستغلالية من خلال هيكل تنظيمي مرن، أي أنها تقوم على فكرة فصل اثنين من السلوكيات أو الممارسات ووضعها في قسمين مختلفين عن بعض (محمد، 2022)، وترتكز البراعة الهيكلية على طبيعة العلاقات الموجودة بين الوحدات التنظيمية بالجامعة، وتتحدد هذه العلاقة بصفة أساسية من خلال الهيكل التنظيمي وسلطة اتخاذ القرارات (بدوي وعبد العزيز، 2023)، ومهام سير العمل التي تيسر كافة الأنشطة، والمحافظة على التوازن بينهما، ومعرفة الوحدات المسؤولة عن الاستغلال والاستكشاف، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير إجراءات عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية (علوان، 2021)، وتتحقق البراعة الهيكلية في الجامعات السعودية، من خلال تطوير الآليات الهيكلية؛ لكي تتلاءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف (طوفان والجنابي، 2022).

## الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الملهمة:

• هدفت دراسة إبراهيم والمتولي (2024) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة"، واعتمد البحث على أسلوبين في جمع المعلومات والبيانات وهما البيانات الثانوية عن طريق الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث، والبيانات الأولية

والتي تم جمعها من مجتمع البحث باستخدام قائمة استبيان صممها الباحثون في ضوء الدراسات السابقة، ويتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين في جامعة المنصورة حيث يمثل عددهم (٢٦٢٦٠) موظف، وتم سحب عينة عشوائية طبقية البالغ عددها (٤٣٣) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف، ووجود تأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة الملهمة على أبعاد السلوك الأخلاقي للموظف.

• وسعت دراسة الجراح (2023) إلى بيان دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية، وبغية تحقيق أهداف البحث تم وضع أنموذجاً فرضياً يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وأبعاده، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطرح الجانب النظري للبحث وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من كلية العلوم/ جامعة الموصل، وتم اختيار عينة عشوائية قصدية والبالغ عددها (٢٢٥) فرداً من العاملين في كلية العلوم/ جامعة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن القيادة الملهمة بأبعادها تؤثر بشكل إيجابي في الصحة التنظيمية.

• وهدفت دراسة عيسى (2023) إلى التحقق من صحة النموذج المقترح "دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية، بجامعة الطائف"، ومدى توافر أبعاد القيادة الملهمة بجامعة الطائف، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من العاملين بالجهاز الإداري وفقاً للإدارات المحددة بجامعة الطائف والبالغ عددهم (٢٤٦) فرداً، ونظراً لصغر حجم المجتمع ووجوده في مكان محدد، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالي وهي: كثافة ممارسات أبعاد القيادة الملهمة، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الملهمة على التفوق التنظيمي والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على التفوق التنظيمي، مما يبرهن بدوره على صحة النموذج النظري المقترح بشأن تأثير أبعاد القيادة الملهمة تأثيراً إيجابياً معنوياً في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية، وأوصت النتائج بضرورة ترسيخ مقومات أبعاد القيادة الملهمة وتدعيم الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة من أجل استدامة التفوق التنظيمي وتدعيم القدرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

• وأجرى توني وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الملهمة لدى العاملين بالجامعات المصرية بقطاع شمال الصعيد محافظات (المنيا، الفيوم، بني سويف)، واعتمد البحث المنهج الوصفي "الأسلوب المسحي" وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واختيرت عينة البحث بالطريقة

العشوائية من العاملين بمكاتب رعاية الطلاب في الجامعات المصرية في قطاع شمال الصعيد (المنيا، الفيوم، بني سويف)، وبلغت (132) أخصائي ومديري إدارات رعاية طلاب في الجامعات، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: جاءت نسبة واقع القيادة الملهمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية في قطاع شمال الصعيد (0.84) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، ويتصف قيادات الجامعات بثقتهم في أنفسهم لاتخاذ القرارات بالتعاون مع العاملين، وتمتاز القيادات الجامعية بالطلاقة في التعامل مع الآخرين، ويفعل قيادات الجامعة التمكين الإداري للعاملين إيماناً منهم بقدراتهم الفنية والاجتماعية والمهارية.

• وهدفت دراسة (Rashid et al. (2022) إلى رصد دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تكريت، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وطبقت أداة المقابلة الفردية على عينة عشوائية من الأفراد العاملين في الجامعة وعددهم (72) فرداً موزعين على مختلف الكليات في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر إيجابي كبير مهم ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة بأبعادها على الالتزام التنظيمي للعاملين.

• وسعت دراسة (Harahsheh et al. (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الملهمة كانت مرتفعة، ومستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسات مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الملهمة ومستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتوصي الدراسة بضرورة قيام القيادات المدرسية بإشراك كافة الأطراف المعنية والمسؤولة في صياغة أهداف المدرسة، ومن ثم وضع الآليات العملية لتحقيقها. وتشجيع الابتكار والإبداع من أجل بناء فئة ثانية من القادة القادرين على أن يكونوا قادة ملهمين من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل لتوضيح هذا المفهوم، لما له من دور فعال في تعزيز الطاقة التنظيمية لدى المعلمين.

• وأجرت دراسة (Poojomjit et al. (2018) إلى التعرف على مؤشرات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند لتطوير واختبار نموذج العلاقة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية متعددة المراحل للحصول على عينة عددها (660)

من مديري المدارس الابتدائية التابعين لمكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة.

#### الدراسات السابقة التي تناولت متغير البراعة التنظيمية:

- هدفت دراسة الشهراني (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية، واعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (359) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك خالد، وجامعة تبوك، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة منخفضة، حيث جاء واقع بعدي استغلال واستكشاف الفرص بدرجة منخفضة، وأوصت الدراسة بتوفير وسائل اتصال فعالة في الجامعات، والاهتمام بتحسين كفاءة الخدمات، وتوفير خدمات جامعية مميزة ومتنوعة.
- وأجرى الحرازي (2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة ودرجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية، وكذلك الكشف عن درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي التنبؤي، وتكونت عينة الدراسة من (362) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، كما أن أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، وأن أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثيرًا للقيادة المستدامة بوصفها متغيرًا وسيطًا في العلاقة، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، من أبرزها: توظيف القيادة المستدامة بوصفها نمطًا إداريًا في الجامعة لتحقيق سمعة عالية وبراعة تنظيمية مرتفعة.
- وسعت دراسة الزهراني (2024) إلى بناء تصور مقترح لتطوير البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها وإلى الكشف عن معوقات وعن الفروق الدالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات العينة للبراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر قياداتها، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (89) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية ضمن مستوى متوسط، وأوصت الدراسة إلى تقديم برامج

تدريبية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة لدعم البراعة التنظيمية وأنشطتها الاستكشافية والاستثمارية وتعزيز ثقافة البراعة لتحويل الجامعات إلى مؤسسات بارعة.

• وأجرت دراسة (Radhi & Al-Abbasi 2024) إلى اختبار تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على البراعة التنظيمية في العديد من كليات جامعة بغداد (كلية التربية البدنية للفتيات، وكلية التربية البدنية والعلوم الفيزيائية، والكلية الرئيسية للفنون الجميلة، والكلية الفرعية للفنون الجميلة)، واعتمد البحث المنهج التحليلي الوصفي لدراسة الظاهرة بدقة، وكان الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وشملت عينة البحث رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الإدارة ومسؤولي الأقسام في الكليات قيد الدراسة والذين وصل عددهم الإجمالي إلى (95) مشاركاً من إجمالي (120) مديراً، وكانت نتائج البحث مهمة بسبب وجود علاقة مهمة بين استراتيجيات إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وأيضاً كانت هناك حاجة إلى الإدارات المتخصصة لإدارة المواهب من خلال عمليات الجذب والتوظيف والتطوير والاستثمار لتعزيز البراعة التنظيمية وتمكين موظفيها من إدارتها وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.

• وسعت دراسة (Ehab 2024) إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمة بالمرافق الرياضية في جامعة سوهاج، ومعرفة الواقع الفعلي لجودة الخدمة المقدمة للعملاء في المرافق الرياضية في جامعة سوهاج، والتعرف على متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية في المرافق الرياضية في جامعة سوهاج، واعتمد البحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وكانت عينة الدراسة 120 موظفاً يعملون في المؤسسات الرياضية في جامعة سوهاج (أعضاء مجلس الإدارة -المتخصصون -المشرفون الإداريون) و92 (أستاذ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) متخصصاً في الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وتم قياس الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمة، وتم تحديد متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج كان أهمها تطوير نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية في المرافق الرياضية لجامعة سوهاج.

• وأجرى محمد (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، واعتمد البحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (583) عضواً للعام الدراسي 2021 / 2022م، وأظهرت الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة

من التوصيات أهمها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للفرص، وذلك من خلال تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع.

- وهدفت دراسة الزهراني (2022) إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٧٠) عضو هيئة تدريس بالجامعات التالية: (الملك عبد العزيز، أم القرى، طيبة، والباحة)، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء تقديرهم نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

1. أسهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد المفاهيم الرئيسية وتعريفها بشكل دقيق، مما ساعد في توضيح الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة.
2. المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها وطرق قياسها.
3. الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة وتطويرها مع إجراء التعديلات المناسبة لتناسب أهداف الدراسة وأسئلتها.
4. ساعدت الدراسات السابقة في صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة الحالية.
5. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير النتائج، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تجيب عنها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ويعتبر من أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة

كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً (عبيدات وآخرون، 2014). وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً تفصيلياً دقيقاً، ويدرس كل جوانبها الكيفية والنوعية والكمية ليعبر عن خصائصها وحجمها وتأثيرها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها، كما تقوم على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بينهم والتعبير عن ذلك بصورة كمية (إحصائية) (الغندور، 2015).

### مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدّراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (٣٦٦٩) عضواً وفقاً للإحصائيات الموضّحة من الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الملك عبد العزيز عام ٢٠٢٥م، ويبين الجدول (١) عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.

جدول رقم (١): عدد مجتمع الدراسة (المصدر: إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الملك عبد العزيز عام ٢٠٢٥ م)

| المرتبة العلمية | ذكر  | أنثى | الإجمالي |
|-----------------|------|------|----------|
| أستاذ           | ٤٦٦  | ١٥١  | ٦١٧      |
| أستاذ مساعد     | ٩٨٦  | ١٠٢١ | ٢٠٠٧     |
| أستاذ مشارك     | ٥٩٨  | ٤٤٧  | ١٠٤٥     |
| الإجمالي الكلي  | ٢٠٥٠ | ١٦١٩ | ٣٦٦٩     |

### عينة الدراسة

تمّ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بطريقة عشوائية بسيطة وفقاً لأسلوب الرابطة الأمريكية، والبالغ عددهم (٣٤٨)، وقد قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حتى حصلت على (356) من الردود الإلكترونية، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

### أداة الدّراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الدّراسات السّابقة، وما احتوته من إطار نظري واستبانات، وبعد توجيهات سعادة المشرفة، تم إعداد الاستبانة، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأوّل: ويشمل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). والجزء الثّاني: يتكون من (31) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى محورين على النحو التالي:

**المحور الأول:** وقياس (درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز) ويشتمل على (16) عبارة، ومقسمة إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** وقياس (الرؤية المستقبلية) ويشتمل على (4) عبارات.
- **البُعد الثاني:** وقياس (التحفيز والإلهام) ويشتمل على (4) عبارات.
- **البُعد الثالث:** وقياس (تمكين العاملين) ويشتمل على (4) عبارات.
- **البُعد الرابع:** وقياس (إدارة التغيير) ويشتمل على (4) عبارات.

**المحور الثاني:** وقياس (مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز) ويشتمل على (15) عبارة، ومقسمة إلى ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** وقياس (البراعة الاستغلالية) ويشتمل على (5) عبارات.
- **البُعد الثاني:** وقياس (البراعة الاستكشافية) ويشتمل على (5) عبارات.
- **البُعد الثالث:** وقياس (البراعة الهيكلية) ويشتمل على (5) عبارات.

### صدق أداة الدراسة

#### الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولى، تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (11) من أساتذة الجامعات السعودية، وقد تمّ تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم، وبعد مراجعة سعادة المشرفة وُضعت الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

#### صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

| عبارات محور البراعة التنظيمية |     |                |    | عبارات محور القيادة الملهمة |     |                |    |
|-------------------------------|-----|----------------|----|-----------------------------|-----|----------------|----|
| معامل الارتباط                | م   | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط              | م   | معامل الارتباط | م  |
| **0.906                       | .٩  | **0.879        | .١ | **0.790                     | .٩  | **0.840        | .١ |
| **0.670                       | .١٠ | **0.712        | .٢ | **0.916                     | .١٠ | **0.867        | .٢ |
| **0.808                       | .١١ | **0.766        | .٣ | **0.769                     | .١١ | **0.860        | .٣ |
| **0.881                       | .١٢ | **0.771        | .٤ | **0.755                     | .١٢ | **0.848        | .٤ |
| **0.855                       | .١٣ | **0.784        | .٥ | **0.877                     | .١٣ | **0.892        | .٥ |
| **0.859                       | .١٤ | **0.734        | .٦ | **0.808                     | .١٤ | **0.782        | .٦ |
| **0.870                       | .١٥ | **0.814        | .٧ | **0.886                     | .١٥ | **0.900        | .٧ |
|                               |     | **0.901        | .٨ | **0.854                     | .١٦ | **0.879        | .٨ |

\*\* عبارات دالة عند مستوى (0.01) فأقل.

من الجدول السابق يتضح أنّ جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أنّ جميع الفقرات تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة؛ تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣): معاملات ثبات ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | أبعاد الدراسة      |
|--------------------|--------------|--------------------|
| 0.973              | 16           | القيادة الملهمة    |
| 0.961              | 15           | البراعة التنظيمية  |
| 0.983              | 31           | معامل الثبات الكلي |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أنّ ثبات أبعاد الدراسة مرتفع، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للقيادة الملهمة (0.973)، وبلغت قيمة معامل الثبات للبراعة التنظيمية (0.961)، وكذلك بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.983)، وهي قيمة ثبات مرتفعة، توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### تصحيح أداة الدراسة ومعياري الحكم:

استخدمت الدراسة تدرج ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم إعطاء قيمة لكل استجابة، كما قامت الباحثة بحساب المدى وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (5 - 1) ÷ 5 = 0.80 لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (٤): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

| الدرجة              | الحكم          |
|---------------------|----------------|
| من 1.00 - 1.80      | غير موافق بشدة |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | غير موافق      |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | محايد          |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | موافق          |
| أكبر من 4.20 - 5.00 | موافق بشدة     |

### الأساليب الإحصائية

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات الدراسة.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل (القيادة الملهم) على المتغير التابع (البراعة التنظيمية بأبعادها).
- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (النوع).
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).
- تم استخدام اختبار أقل فرق دال (Least Significant difference) (LSD) لمعرفة صالح الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة إذا ما وضح وجود فروق من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد محور القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز

| الأبعاد           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافق | الترتيب |
|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| الرؤية المستقبلية | 4.20            | 0.798             | موافق        | 1       |
| التحفيز والإلهام  | 4.03            | 0.898             | موافق        | 4       |
| تمكين العاملين    | 4.12            | 0.785             | موافق        | 2       |
| إدارة التغيير     | 4.05            | 0.818             | موافق        | 3       |
| الدرجة الكلية     | 4.10            | 0.756             | موافق        |         |

يتبين من الجدول السابق أنّ درجة توافر جميع أبعاد القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة موافق فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد (4.10) بانحراف معياري (0.756)، كما يتضح بُعد الرؤية المستقبلية جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.20) بانحراف معياري (0.798)، كما أن بُعد التحفيز والإلهام جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.03) بانحراف معياري (0.898)، كما أن بُعد تمكين العاملين جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.12) بانحراف معياري (0.785)، كما أن بُعد إدارة التغيير جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.05) بانحراف معياري (0.818).

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ القيادات الأكاديمية في الجامعة لديهم وعي وحرص على امتلاك رؤية مستقبلية ملهمة وواضحة تخدم الجامعة، ولديهم الوعي بأهمية وضع أهداف استراتيجية تتناسب مع المستجدات المستقبلية، واستشراف المستقبل، والتخطيط للمتغيرات المتسارعة، وامتلاكهم لصفات الشخصية المؤثرة التي تمتلك زمام المبادرة في بيئة عمل الجامعات، واتخاذهم للقرارات الاستراتيجية التي تشجع على تحفيز جميع منسوبي الجامعة على المثابرة والعمل الجاد، إضافةً إلى حرصهم في توفير فرص التطوير المهني للعاملين مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء والإنتاجية في الجامعات، ومواكبة التطورات المتجددة في مختلف المجالات، وحرصهم في تفعيل التقنيات الحديثة؛ لتسهيل

وتسريع عمليات التواصل مع الآخرين، ودعم المبادرات المتميزة بشكلٍ ديناميكي في الجامعات، وإدراكهم بالاستفادة من تجارب الآخرين في عمليات التغيير، وتجنب الأخطاء التي قد يكون وقعت فيها هذه الجامعات المتميزة، فالتركيز عليها يدل على وجود وعي للقيادات الأكاديمية بأهمية تبادل الخبرات والمعارف بين الجامعات.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) في ارتفاع المتوسط الحسابي العام الخاص بالقيادة الملهمة، مما يشير إلى وجود إدراك عام لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة والملهمة وأبعادها. واتفقت مع دراسة عيسى (2023) التي توصلت إلى كثافة ممارسات أبعاد القيادة الملهمة. كما اتفقت مع دراسة توني وآخرون (2022) التي توصلت إلى أن نسبة واقع القيادة الملهمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية في قطاع شمال الصعيد (0.84) أعلى من الحد الأعلى للثقة، مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة. وكذلك اتفقت مع دراسة Harahsheh et al. (2021) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الملهمة كانت مرتفعة. وكذلك اتفقت مع دراسة Poojomjit et al. (2018) التي توصلت إلى أن توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة.

### نتائج السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

ما مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بأبعادها (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد محور البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز

| الأبعاد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| البراعة الاستغلالية | 4.10            | 0.763             | موافق        | 2       |
| البراعة الاستكشافية | 3.95            | 0.861             | موافق        | 3       |
| البراعة الهيكلية    | 4.15            | 0.784             | موافق        | 1       |
| الدرجة الكلية       | 4.06            | 0.754             | موافق        |         |

يتبين من الجدول السابق أنّ درجة توافر جميع أبعاد البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية، جاءت بدرجة موافق فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد (4.06) بانحراف معياري (0.754)، كما يتضح بُعد البراعة الاستغلالية جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.10) بانحراف معياري

(0.763)، كما أن بُعد البراعة الاستكشافية جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (3.95) بانحراف معياري (0.861)، كما أن بُعد البراعة الهيكلية جاءت بدرجة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.15) بانحراف معياري (0.784).

وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في جميع الخدمات والعمليات الإدارية، ووعيهم بأهمية ابتكار حلول ومعالجات تصحيحية في بيئة العمل تساعدهم في تنفيذ مهام العمل بكفاءة وفعالية، وضمان استمرارية العمل، إضافةً إلى اهتمامهم بإجراء الاستطلاعات الخاصة بمعرفة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، ومعرفة نقاط الضعف والقوة في هذه الخدمات؛ لتجنب الأخطاء المستقبلية، والتركيز على الجوانب الإيجابية، وتنميتها في تلك الخدمات المقدمة للمستفيدين، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم محل التقدير والاهتمام اللازم، ووعيهم بتطوير الإجراءات في الهياكل التنظيمية بشكل مستمر، بما يواكب التغييرات الحديثة، ووضوح آلية عملها، حتى يسهل على بقية منسوبي الجامعة معرفة تسلسل السلطة في الهياكل التنظيمية، وقيام القيادات بإنشاء قنوات اتصال فعّالة، والتي تُعد من الركائز الأساسية لنجاح الجامعات، حيث تساعدهم قنوات الاتصال المتنوعة في تبادل وانتقال المعلومات والبيانات بسهولة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وزيادة الشفافية داخل الجامعة، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Ehab (2024) والتي تشير إلى أن البراعة التنظيمية ببعديها جاءت بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع دراسة الزهراني (2022) التي توصلت إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة الشهراني (2024) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة منخفضة. كما اختلفت مع دراسة الحرازي (2024) التي توصلت إلى أن درجة أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. كذلك اختلفت مع دراسة الزهراني (2024) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية ضمن مستوى متوسط. واختلفت مع دراسة (Radhi & Al-Abbasi (2024) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي للبراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك اختلفت مع دراسة محمد (2023) التي توصلت إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

### نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

ما درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وذلك من خلال التعرف على نسبة التباين المفسرة (R-Square)، بهدف معرفة تأثير متغير (القيادة الملهمة) في تحقيق أبعاد (البراعة التنظيمية)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لدرجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز

| المتغير المستقل | المتغير التابع (أبعاد البراعة التنظيمية) | معامل الارتباط | معامل التحديد (R-Square) | قيمة F   | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-----------------|--|----------------|--------------------------|----------|-------------------------|
| القيادة الملهمة | البراعة الاستغلالية                      | 0.848          | 0.719                    | 906.043  | *0.00 دالة              |
|                 | البراعة الاستكشافية                      | 0.856          | 0.733                    | 969.761  | *0.00 دالة              |
|                 | البراعة الهيكلية                         | 0.857          | 0.735                    | 980.248  | *0.00 دالة              |
|                 | الدرجة الكلية                            | 0.909          | 0.827                    | 1692.007 | *0.00 دالة              |

من خلال الجدول السابق يمكن توضيح النتائج على النحو التالي:

- بُعد البراعة الاستغلالية: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الملهمة والبراعة الاستغلالية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.848)، ومعامل التحديد يساوي (0.719) وهي تدل على نسبة تباين (72%) تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة الاستغلالية)، مما يدل على أن درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة في التنبؤ بالبراعة الاستغلالية بنسبة (72%).
- بُعد البراعة الاستكشافية: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الملهمة والبراعة الاستكشافية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.856)، ومعامل التحديد يساوي (0.733) وهي تدل على نسبة تباين (73%) تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة الاستكشافية)، مما يدل على أن درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة في التنبؤ بالبراعة الاستكشافية بنسبة (73%).
- بُعد البراعة الهيكلية: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الملهمة والبراعة الهيكلية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.857)، ومعامل التحديد يساوي (0.735) وهي تدل على نسبة تباين (74%) تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة الهيكلية)، مما يدل على أن درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة في التنبؤ بالبراعة الهيكلية بنسبة (74%).

• الدرجة الكلية لجميع أبعاد البراعة التنظيمية: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية ككل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.909)، ومعامل التحديد يساوي (0.827) وهي تدل على نسبة تباين (83%) تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة التنظيمية ككل)، مما يدل على أن درجة إسهام ممارسات القيادة الملهمة في التنبؤ بالبراعة التنظيمية بنسبة (83%).

مما سبق يتبين أنّ ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ القيادات الأكاديمية تتميز بقدرتها على بث الحماس في نفوس أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وتبني رؤية مستقبلية ملهمة، ودعم الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية. إضافةً إلى ذلك فإن القيادات الأكاديمية تُساهم في تنمية القدرات التنظيمية لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتوجيه جهودهم وتوحيدها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقيام بخطط التغيير، ويمنحون أعضاء هيئة التدريس مساحة من الاستقلالية والتمكين، ما يعزز من شعورهم بالمسؤولية، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من مبادرات، إضافةً إلى ذلك فإن القيادات الأكاديمية لديهم القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة، وتحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والتطوير المستمر. لذا فإن كل هذه الممارسات القيادية تخلق بيئة تنظيمية وديناميكية محفزة وداعمة على النمو والتميز والقدرة على التكيف، وبالتالي تقود الجامعة نحو تحقيق براعة تنظيمية شاملة ومستدامة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف، ووجود تأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة الملهمة على أبعاد السلوك الأخلاقي للموظف. كما اتفقت مع دراسة الجراح (2023) التي توصلت إلى أن القيادة الملهمة بأبعادها تؤثر بشكل إيجابي في الصحة التنظيمية. وكذلك اتفقت مع دراسة عيسى (2023) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الملهمة على التفوق التنظيمي والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على التفوق التنظيمي. وكذلك اتفقت مع دراسة Rashid et al. (2022) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي كبير مهم ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة بأبعادها على الالتزام التنظيمي للعاملين. وأيضاً اتفقت مع دراسة Harahsheh et al. (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسات مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الملهمة ومستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

### نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

### أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع:

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير، والقيادة الملهمة ككل باختلاف متغير النوع حيث جاءت مستويات الدلالة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك العملاء لمتغيرات البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة توني وآخرون (2022) التي توصلت إلى وجود فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج إجابات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب في جامعات شمال الصعيد (المنيا، الفيوم، بني سويف) في واقع القيادة الملهمة وكذلك درجته الكلية. كما اختلفت تلك النتيجة مع دراسة Poojomjit et al. (2018) التي توصلت إلى أن هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الملهمة تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير، والقيادة الملهمة ككل باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية حيث جاءت مستويات الدلالة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك العملاء لمتغيرات البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة توني وآخرون (2022) التي توصلت إلى وجود فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج إجابات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب في جامعات شمال الصعيد (المنيا، الفيوم، بني سويف) في واقع القيادة الملهمة وكذلك درجته الكلية.

#### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول الرؤية المستقبلية، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين، إدارة التغيير، والقيادة الملهمة ككل باختلاف متغير سنوات الخبرة حيث جاءت مستويات الدلالة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك العملاء لمتغيرات البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة توني وآخرون (2022) التي توصلت إلى وجود فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج إجابات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب في جامعات شمال الصعيد (المنيا، الفيوم، بني سويف) في واقع القيادة الملهمة وكذلك درجته الكلية.

#### نتائج السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع:

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية، والبراعة التنظيمية ككل باختلاف متغير النوع حيث جاءت مستويات الدلالة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك العملاء لمتغيرات البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين. كما اتفقت تلك

النتيجة مع دراسة الزهراني (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات العينة للبراعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

**ثانياً: الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:**

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالتالي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول البراعة الاستغلالية باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية حيث جاءت مستويات الدلالة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائية.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية، والبراعة التنظيمية ككل باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية حيث جاء مستوى الدلالة أقل من (0.05) ودالة إحصائية. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات الرتبة الأكاديمية، استخدمت الباحثة اختبار "LSD" وجاءت النتائج كما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من رتبة (أستاذ)، وأفراد عينة الدراسة من رتبة (أستاذ مساعد) حول مستوى البراعة الاستكشافية والبراعة الهيكلية، وكذلك الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية لصالح أفراد عينة الدراسة لرتبة (أستاذ). وتُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ القيادات الأكاديمية من رتبة (أستاذ) يتمتعون بخبرة أكاديمية ومهنية طويلة مقارنة برتبة (أستاذ مساعد)، وهذه الخبرة المتراكمة تمنحهم قدرة أكبر على التكيف مع المواقف التنظيمية المعقدة، وقدرة أكبر على ربط الأفكار بشكل إبداعي، واستكشاف حلول جديدة، وتنظيم العمل بشكل فعال، كما يحتل الأساتذة مواقع قيادية أعلى في الهيكل التنظيمي، وغالباً ما يكون لهم دور أكبر في وضع السياسات وصنع القرار، مما يتيح لهم ممارسة أكبر لمهارات البراعة التنظيمية مقارنة بزملائهم من الأساتذة المساعدين، أو الأساتذة المشاركين، وهذه الممارسات تتطلب منهم تطوير مهارات تنظيمية متقدمة، ما يعزز من براعتهم التنظيمية بشكل عام، وقد يكون الأساتذة قد استفادوا من فرص التطوير المهني، وبرامج التدريب المتقدمة على مر السنين، مما ساهم ذلك في تعزيز قدراتهم في مجال البراعة الاستكشافية والبراعة الهيكلية والبراعة التنظيمية ككل.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة الزهراني (2024) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات العينة للبراعة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة الشهراني (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، البراعة الهيكلية، والبراعة التنظيمية ككل باختلاف متغير سنوات الخبرة حيث جاءت مستويات الدلالة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم والمتولي (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك العملاء لمتغيرات البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة الشهراني (2024) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### توصيات الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جاءت جميعها بدرجة (موافق) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، كما بيّنت الدراسة أنّ ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية تُسهم بدرجة كبيرة في تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وهو ما يوضح أهمية القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وعليه تُوصي الباحثة بما يلي:

1. تَبَيّن القيادات لممارسات القيادة الملهمة نظراً لتأثيرها الإيجابي المباشر على البراعة التنظيمية في الجامعات.

2. تَبَيّن رؤية مستقبلية واضحة، وأهداف استراتيجية تتناسب مع المستجدات المستقبلية، من خلال إشراك كافة العاملين والأطراف المعنية والمسؤولة عن صياغة الأهداف، ومن ثم وضع آليات عمل واضحة لتنفيذ الأهداف، مع الاهتمام بتقديم تغذية راجعة تسهم في تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.

3. تَبَيَّ البرامج التدريبية التي تعزز من مهارات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الخبرات المحلية والعالمية في إعداد ووضع وتنفيذ البرامج التدريبية لضمان مواكبة أفضل الممارسات القيادية في الجامعات.
4. توفير بيئة عمل إيجابية محفزة ومفعمة بالإبداع والابتكار، وذلك من خلال الاعتراف بإنجازاتهم، وتقدير جهودهم، وتكريم المبدعين، مما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد في بيئة العمل.
5. العمل على إيجاد نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية اللازمة لمنسوبي الجامعة يستند إلى معايير واضحة وشفافة تضمن تحقيق العدالة بينهم، ويشمل هذا النظام آليات لقياس الأداء والإنجاز بشكل دقيق، وتطبيق هذه المعايير بشكل عادل ومنصف.
6. إسناد المهام للعاملين وفقاً لمهاراتهم الوظيفية، وذلك من خلال إجراء تقييم دوري للمهارات والقدرات الفردية، وبالتالي تحديد المهام المناسبة لكل موظف، ما يضمن توزيع المهام بشكل مناسب وفعال، وضمان قدرتهم على تحقيق وإنجاز تلك المهام بكفاءة وجودة عالية.
7. مشاركة العاملين في صناعة القرارات والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم، وذلك من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة مثل الاجتماعات الدورية، الاستطلاعات، أو المجموعات الاستشارية، التي تُتيح للعاملين التعبير عن أفكارهم بحرية، ما يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة تراعي احتياجات الجميع.
8. توحيد جهود العاملين عند تنفيذ خطط التغيير، من خلال تعزيز العمل الجماعي، والتواصل الفعال بين جميع المستويات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتوفير التدريب والدعم اللازم للعاملين، لضمان تحقيق التغيير بكفاءة وفاعلية واستدامتها على المدى الطويل.
9. تَبَيَّ سياسة الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات للمستفيدين، والعمل على نشر ثقافتها في بيئة العمل، وذلك من خلال إنشاء منصات إلكترونية مُبتكرة تُتيح للعاملين تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بطريقة مُنظمة وسهلة، مع مُراعاة سهولة الاستخدام وضمان الوصول الشامل.
10. تعزيز قدرة القيادات على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، من خلال رصد الفرص المتاحة للتحوّل التقني، وتوظيف التّقنيات الحديثة في جميع الخدمات والعمليات الإدارية بالجامعة، واستثمار الخبرات والمهارات إلى أقصى حد في تقديم استشارات متخصصة ومفيدة.

### الدراسات المستقبلية المقترحة

- أثر القيادة الملهمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاعات مختلفة.
- دور القائد الملهم في بناء ثقافة تنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.
- القيادة الملهمة وعلاقتها بالتمكين الإداري واتخاذ القرار في بيئة العمل.
- دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية في الجامعات.
- واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، علي يونس، المتولي، إيمان محمد علي محمد. (2024). العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة". مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3 (9)، 303-350. مسترجع من: <https://2u.pw/GTMKhknVp>
- إبراهيم، امنيا عبده السيد إسماعيل. (2024). البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 36 (1)، 88-125. مسترجع من: [https://journals.ekb.eg/article\\_368795.html](https://journals.ekb.eg/article_368795.html)
- إبراهيم، نشوه السيد شرف الدين، فريد، شريف طاهر محمد. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). مجلة بنها للعلوم الإنسانية، (3)، 689-713. مسترجع من: <https://2u.pw/8NQMWbfs>
- إسماعيل، ازاد عبد الصمد، أحمد، زيرفان بشار، وكوجر، جوتيار حسن. (2024). دور سمات القيادة الملهمة في تحسين الالتزام الوظيفي: بحث استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة. المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية، (1)8، 152-176. مسترجع من: <http://dx.doi.org/10.25098/8.1.9>
- آل مسلط، محمد أحمد علي. (2023). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (15)، 81 – 118. مسترجع من: <https://n9.cl/xrkrv>
- بدوي، محمود فوزي، عبد العزيز، أسماء جمعة. (2023). سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (112)112، 369-476. مسترجع من: <https://2u.pw/ONFPhrWr>

- توني، محمد فتحي، عبد الحافظ، محمد فتحي، وبكر، إسلام نصر العروبة. (2022). دراسة تحليلية لواقع القيادة الملهمة بمكاتب رعاية الشباب بالجامعات المصرية. مجلة علوم الرياضة، 35(2)، 209-233. مسترجع من: [https://sja.journals.ekb.eg/article\\_333826.html](https://sja.journals.ekb.eg/article_333826.html)
- الجارية، هاني عبد المعطي أحمد محمد، العشماوي، محمود سعيد محمد. (2023). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، 20 (116)، 629-717. مسترجع من: <https://goo.su/N6GnK>
- الجراح، أضواء كمال حسين. (2023). دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في أقسام كلية العلوم/ جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 356 – 371. مسترجع من: <https://2u.pw/hErWEU0J>
- الحرازي، عبد العزيز أحمد. (2024). القيادة المستدامة كمتغير وسيط في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 13 (1)، 36-297. مسترجع من: <https://2u.pw/y7cvS>
- حجازي، حنين سامي شحدة، أبو معمر، فارس محمود محمد. (2021). أثر القيادة الملهمة في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي "الجامعات الأهلية" في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة. مسترجع من: <https://goo.su/YtN698>
- حسون، بشرى عبد النبي سلمان، حداوي، أميرة هاتف. (2024). دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20 (1)، 565-591. مسترجع من: <https://n9.cl/t2whx>
- درويش، محمد سالم حسين. (2019). القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية. المجلة العربية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 85(1)، 1-27. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1077580>
- دحام، دحام لطيف، عطية، طارق طعمة، وخضر، رعد محمود. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 28 (1)، 517-534. مسترجع من: <https://2u.pw/98tuSziO>
- الذبحاوي، عامر عبد الكريم، سعيد، زهراء محمد حسين. (2022). القيادة الملهمة ودورها في الحد من اثارة التنمر الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في امانة مسجد الكوفة المعظم

- والمزارات الملحقة به. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18 (2)، 509 – 528. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/mEfPw>
- الرميدي، بسام سمير عبد الحميد. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (9)، 71-89. مسترجع من: <https://n9.cl/k9rz5>
  - الرحيلي، أسماء سليم. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (14)، 79-105. مسترجع من: <https://2u.pw/8kDwARzI>
  - رجه، سعاد محمد، عبد الله، أحمد أرحيم. (2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية. مجلة كلية المعارف الجامعة، 31 (2)، 301 – 333. مسترجع من: <https://2u.pw/95cEVqv8>
  - الزائدي، أحمد بن محمد. (2022). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية، 30 (3)، 233 – 287. مسترجع من:
  - الزبيدي، رشا محسن شيت حامد، الكهريجي، مريم عدنان حنا، واللهيبي، آلاء شهاب أحمد. (2022). إسهام أبعاد القيادة الملهمة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية. مجلة الدراسات المستدامة، 4، ملحق، 257 – 288. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/RhJgY>
  - الزهراني، نسرین علي عبد الله. (2024). البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4 (1)، 883 – 920. مسترجع من: <https://2u.pw/e7RpM2EH>
  - الزهراني، خديجة مقبول. (2022). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة التربية، 41 (194)، 316 – 351. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1292190>
  - زكي، سارة حسين، خطاب، عايدة سيد. (2017). أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 13-32. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/fAxFA>
  - سلمان، منى جواد. (2023). القيادة الملهمة وصناعة التميز الوظيفي. أوستن ما كولي للنشر.

- سليم، محمد الأصمعي محروس. (2022). فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية: ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. المجلة التربوية، 95 (95)، 1361 – 1382. مسترجع من: <https://nz.sa/vQgRP>
- الشهراني، محمد أحمد موسى. (2024). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (38)، 233 – 252. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/MCTkb>
- طوفان، جواد عبد، الجنابي، عادل عباس عد حسين. (2022). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء). مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 18 (51)، 1 – 30. مسترجع من: <https://nz.sa/AbTOe>
- طه، منى حسنين السيد. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (1)10، 109-150. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1223732>
- العباسي، سحر شريف سعيد، الشلمة، ميسون عبد الله أحمد. (2023). تأثير القيادة الملهمة في برامج الهندسة البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4)، 156-175. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/gOyUm>
- العموش، وفاء سليمان عايد. (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31 (1)، 253 – 274. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/WArBe>
- العشري، تامر إبراهيم، الدوسري، سعد ماجد. (2025). تأثير القيادة الملهمة على سلوك العمل الإبداعي "دراسة تطبيقية على موظفي البنوك التجارية بالرياض". مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4 (13)، 265-314. مسترجع من: <https://2u.pw/v0jLH>
- علوان، سهام أحمد محمد. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية، 45 (45)، 371 – 546. مسترجع من: <https://2u.pw/Fx1jrRVk>
- عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2024). الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 68 (3)، 537-578. مسترجع من: <https://2u.pw/KDdNv>

- عطا، خالدية مصطفى. (2021). البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن/ القطاع المختلط. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (4)، 228-257. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/loPMW>
- عيسى، أحمد السيد. (2023). دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3 (4)، 129 - 153. مسترجع من: [https://journals.ekb.eg/article\\_333076.html](https://journals.ekb.eg/article_333076.html)
- عبيدات، ذوقان، عبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2014). البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- الغامدي، علي بن مرزوق. (2024). القيادة الملهمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج. مجلة البحث العلمي في التربية، 25 (6)، 47 - 88. مسترجع من: <https://goo.su/TkoP>
- الغمس، وسام بنت مشعل، البشر، فاطمة بنت عبد الله. (2024). نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 3(1)، 1-22. مسترجع من: <https://2u.pw/lln1YNIF>
- الغندور، محمد جلال. (2015). البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- فنري، نور غياث. (2012). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة. فكر وإبداع، 65 (65)، 571-595. مسترجع من: <https://n9.cl/ec2pjo>
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد. (2005). القاموس المحيط (ط. 8). مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- القيسي، دنيا طارق أحمد، الحسيناوي، عماد حسين سعود. (2024). تأثير أنماط القيادة الملهمة في تعزيز القدرات الإنتاجية للموارد البشرية: دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، 67(1)، 570-577. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1479144/Details>
- الكتيبي، بخيثة عيد سعيد علي، الريامي، راشد مسلم. (2024). استكشاف أثر ممارسة القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي من وجهة نظر الكادر

- الإداري والتعليمي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (36)، 127 - 176. مسترجع من:  
<https://linksshortcut.com/JuTNo>
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25 (2)، 161-210. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/sQiBq>
- الموسوي، ميمونة مهدي محمد، عبود، أنوار هاشم. (2020). تأثير القيادة الملهممة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف). مجلة الإدارة والاقتصاد، 9 (35)، 197 - 215. مسترجع من: <https://goo.su/1wKsn>
- المنجي، محمد إسلام طه أحمد، عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4)، 355 - 392. مسترجع من: <https://2u.pw/23Xmgt2L>
- المنيعي، نسرین فؤاد أحمد، المعابرة، شروق محمد. (2024). درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 3 (1)، 23-34. مسترجع من: <https://2u.pw/Bra0PBv6>
- محروس، محمد الأصمعي. (2022). فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية: ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. المجلة التربوية، 95 (95)، 1361-1382. مسترجع من: <https://linksshortcut.com/VHVWp>
- محمد، رانيا كمال أحمد. (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 106 (106)، 1 - 96. مسترجع من: <https://n9.cl/c2cex>
- منصور، سحر سامي صلاح. (2024). ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات التربية الوقائية في مؤسسات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، (30)، 1-107. مسترجع من: [https://jfkpg.journals.ekb.eg/article\\_346393.html](https://jfkpg.journals.ekb.eg/article_346393.html)
- نصر، حنان حسن سليمان. (2022). آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهممة بمدارس التعليم العام المصري. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (54)، 250-303. مسترجع من: <https://2u.pw/mo0u74u6>

• نجم، عبد الحكيم أحمد، النجار، حميدة محمد، وإبراهيم، ماهر أسعد. (2016). تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة "دراسة تطبيقية على العاملين بديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق". المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40 (3)، 489-517. مسترجع من: [https://journals.ekb.eg/article\\_218149\\_7041509dfc80f6d199e17ef4f3f34f05.pdf](https://journals.ekb.eg/article_218149_7041509dfc80f6d199e17ef4f3f34f05.pdf)

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alnashmi, F. A., Alkshali, S. J. (2023). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Ambidexterity at Bahraini Private Universities. *International Review of Management and Marketing*, 13(12), 1330-1324. Retrieved from: <https://2u.pw/GL3DnB5M>.
- Ehab, M. (2024). A proposed model for applying organizational ambidexterity as an input to improving the quality of service. Sports Facilities Service at Sohag University. *Beni-Suef Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 7(13), 165-198. Retrieved from: [https://obsa.journals.ekb.eg/article\\_346974.html](https://obsa.journals.ekb.eg/article_346974.html).
- Harahsheh, A. A., Al-Taani, W. M., & Khataybeh, G. S. (2021). The Degree of the Irbid School Principals Practice of Inspiring Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Energy of Teachers from Their Point of View. *Modern Applied Science*, 15 (1), 1-11. Retrieved from: <https://doi.org/10.5539/mas.v15n1p1>.
- Muhimmah, H. A., Budiyanto, M., & Supriyanto. (2022). Inspiring Leadership: Values in Building the Excellent Inclusive Higher Education. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1475- 1485. Retrieved from: <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.3.1475>.
- Nsaif, A. K., Khalaf, B. M., & Dawood, A. Q. (2021). The effect of organizational prowess on organizational agility, a study that was applied to a sample of employees of the Oil Marketing Company (SOMO). *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 10(7), 1236-1248. Retrieved from: <https://2u.pw/ZsGTqqyk>.
- Okeke, U. E., Ojobo, J., & Ibrahim, Y. (2024). Influence of Transformational Leadership Behaviour on the performance of Academic staff at the federal University of Technology, Minna. *Journal of Political Discourse*, 2 (2), 186–197. Retrieved from: <https://jopd.com.ng/index.php/jopdz/article/view/123>.
- Poojomjit, W., Sutheerariyawat, 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. Retrieved from: <https://n9.cl/11ue0>.

- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management, 34 (3), 375- 409. Retrieved from: <https://2u.pw/tUksdkj9t>.
- Rashid, F. H., Abdullah, M. M., & Ahmed, M. A. (2022). The Role of Inspirational Leadership in Enhancing Organizational Commitment among Working Individuals at Tikrit University: An Applied Study. World Economics and Finance Bulletin, (11), 7-17. Retrieved from: <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/1048>.
- Radhi, A. M., Al-Abbassi, A. A. A. W. (2024). The Impact of Talent Management Strategies on Organizational Ingenuity: An Empirical Research in Some Colleges of the University of Baghdad. Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS), 30(144), 86- 98. Retrieved from: <https://2u.pw/Or5VBu75>.