



## مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



### القيادة التبادلية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات

مطيره علي محمد <sup>1</sup> ID أحمد بن عطاء الله الجهني <sup>2</sup> ID

جامعة تبوك / تبوك - المملكة العربية السعودية <sup>1</sup>

كلية التربية والآداب، جامعة تبوك / تبوك - المملكة العربية السعودية <sup>2</sup>

#### الملخص

#### معلومات الارشفة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات. واستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من المدرسات بالمدارس الثانوية (الحكومية، الأهلية) في مدينة تبوك، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (302) معلمة، تم اختيارهن بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري عبر عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

تاريخ الاستلام : 2026/2/10  
تاريخ المراجعة : 2026/3/30  
تاريخ القبول : 2026/4/5  
تاريخ النشر : 2026/6/1

#### الكلمات المفتاحية :

القيادة التبادلية، البراعة التنظيمية، مديرات المدارس، المدارس الثانوية، مدينة تبوك

#### معلومات الاتصال

مطيره علي

[mutirahalatawi@gmail.com](mailto:mutirahalatawi@gmail.com)

وعقب تحليل البيانات كشفت الدراسة عن النتائج الآتية: وجود درجة مرتفعة من ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التبادلية بأبعادها (العقوبة المشروطة، والمكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء) بمتوسط حسابي 3.99. وجود درجة مرتفعة من البراعة التنظيمية ببعديها (الاستثمار الأفضل للفرص، اكتشاف فرص جديدة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وذلك بمتوسط حسابي 3.9. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

ولقد تم تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها: وضع إجراءات واضحة ومحددة للتعامل مع حالات فشل أداء المهام أو مخالفة اللوائح، بما يضمن الحفاظ على بيئة عمل مهنية وفعّالة. تطوير نظم مكافأة وعقاب مشروطة تعمل على تحفيز المدرسات على الأداء المتميز وتصحيح الممارسات غير المرغوب فيها، بما يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية

---

DOI: \*\*\*\*\*, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

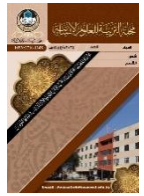
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

---



## Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



# Transactional Leadership and its Relationship to Organizational Ambidexterity among Secondary School Principals in Tabuk from the Teachers' Point of View

Mutairah Ali Muhammad <sup>1</sup> Ahmad bin Atallah Al-juhani <sup>2</sup>

University of Tabuk / Tabuk – Kingdom of Saudi Arabia <sup>1</sup>

College of Education and Arts, University of Tabuk / Tabuk – Kingdom of Saudi Arabia <sup>2</sup>

### Article information

**Received :** 10/2/2026  
**Revised** 30/3/2026  
**Accepted :** 5/4/2026  
**Published** 1/6/2026

### Keywords:

Transactional Leadership,  
Organizational  
Ambidexterity, School  
Principals, Secondary  
Schools, Tabuk City

### Correspondence:

Mutairah Ali  
[mutirahalatawi@gmail.com](mailto:mutirahalatawi@gmail.com)

### Abstract

The current study aimed to identify the degree of practicing transactional leadership and its relationship to the level of organizational ambidexterity among secondary school principals in the city of Tabuk from the point of view of teachers. The study employed the descriptive method in both its survey and correlational approaches. The study sample consisted of female teachers working in secondary schools (public and private) in the city of Tabuk, with a total sample size of (302) teachers selected using a simple random sampling technique. A questionnaire was utilized as the primary data collection instrument. The validity of the questionnaire was verified through face validity by presenting it to a panel of experts and specialists, as well as by applying Pearson's correlation coefficient to assess internal consistency validity. Furthermore, the reliability of the instrument was confirmed using Cronbach's alpha coefficient.

Following data analysis, the study revealed the following results: a high level of transactional leadership practice among female principals of secondary schools in the city of Tabuk across its dimensions (conditional punishment, conditional reward, and management by exception), with a

mean score of 3.99. The findings also indicated a high level of organizational ambidexterity in its two dimensions ((best investment of opportunities, discovery of new opportunities), with a mean score of 3.90. In addition, the study found that there is a strong direct relationship between the application of transactional leadership in its various dimensions and the level of organizational prowess among female secondary school principals in the city of Tabuk (correlation coefficient = 0.755, significance level 0.000).

The study presented a set of recommendations, most notably: Establish clear and specific procedures to deal with cases of failure to perform tasks or violation of regulations, ensuring the maintenance of a professional and effective work environment. Developing conditional reward and punishment systems that motivate teachers to perform outstandingly and correct undesirable Practices, thus contributing to achieving school goals

DOI: \*\*\*\*\*, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

#### مشكلة الدراسة:

شهد موضوع القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا خلال السنوات الأخيرة، خاصةً بعد إعلان رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تطوير قدرات القيادات المدرسية وتعزيز فعاليتها، بهدف رفع جودة الأداء التعليمي وتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يتوافق مع أهداف هذه الرؤية الوطنية (عون، 2019، ص. 1029).

وفي الوقت الراهن تواجه المؤسسات التربوية باستمرار تغييرات بيئية متسارعة على المستويين الكلي والجزئي، مما يمثل تحديًا لتصبح أكثر تفاعلية وقادرة على التكيف مع السياق غير المستقر وغير المتجانس، لذلك أصبح من الأهمية أن تتكيف المؤسسات باستمرار مع التحديات والفرص الخارجية وأن تتفاعل مع الابتكارات، وتساعد البراعة المرؤوسين في التعامل مع التوتر، وتتيح لهم فرص الاستكشاف والاستثمار ليكونوا مبتكرين (Alghamdi, 2018: 1).

وبحسب ما توصلت دراسة (Pietsch et al, 2022) فإن المديرين في المدارس ينخرطون في كثير من الأحيان في الأنشطة الاستثمارية أكثر من الأنشطة الاستكشافية، كما أظهرت النتائج أن الأنشطة الاستكشافية والمبهِجة لمديري المدارس ترتبط بشكل إيجابي بالمنافسة المتصورة بين المدارس. وللبراعة التنظيمية أهمية كبيرة

في الحياة الوظيفية للعاملين. ولقد كشفت نتائج دراسة المصري (2020) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المديرين في المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين. وفي ظل ما أكدته الدراسات والأبحاث السابقة بشكل أساسي على أهمية التبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة التبادلية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات؟
2. ما مستوى توافر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار الأفضل للفرص، واكتشاف فرص جديدة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات.
2. التعرف على مستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات.

#### أهمية الدراسة:

انطلاقاً من توجهات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى الارتقاء بأداء المؤسسات التربوية وتحقيق الجودة والمنافسة في سوق العمل، وتوفير الفرص الوظيفية للمواطنين (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016، ص. 41)، تركز برامج تنمية القدرات البشرية منذ إطلاقها في عام 2021 على ضمان جاهزية المواطنين في جميع

مراحل الحياة، من خلال الاستثمار في المواهب والكفاءات الوطنية، وضمان مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، وتطوير المهارات، وترسيخ القيم وتعزيزها. وفي ضوء هذه التوجهات، تهتم الدراسة الحالية بتسليط الضوء على المفاهيم الحديثة المرتبطة بنجاح المنظمات واستمرارها، ومن أبرزها مفهوم البراعة التنظيمية، والذي يتطلب وجود نوع خاص من القادة، وهم القادة التبادليون، القادرون على استخدام مهاراتهم وصلاحياتهم القيادية لتحفيز المرؤوسين على رفع مستوى أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لتوضيح العلاقة بين القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك.

وتكتسب الدراسة أهميتها ومبرراتها من عدة جوانب، أولها كون القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية مفاهيم حديثة وذات تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، وثانيها ضرورة فهم كيفية تأثير هذه القيادة على رفع مستوى كفاءة المؤسسات التعليمية وقدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة. كما تأتي أهمية الدراسة من اختيار العينة المستهدفة المتمثلة في المدرسات، كونهن على تماس مباشر مع مديرات المدارس ويشكلن المصدر الأساسي لرصد وتقييم أثر أساليب القيادة التبادلية في بيئة العمل، مما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار هذه الدراسة محاولة عملية وعلمية لتقديم توصيات قابلة للتطبيق تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

وعلى مستوى المملكة، فقد أحرزت السعودية تقدماً ملحوظاً في مؤشرات التعليم والمعرفة، وفق تصنيف التنافسية الرقمية العالمي 2022 الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)، حيث تقدمت المملكة 13 مرتبة عالمياً في مؤشر المعرفة مقارنة بعام 2021، كما حققت صعوداً في المؤشرات الفرعية المرتبطة بالتعليم والتدريب، والإطار التنظيمي، ووفرة المواهب، والتركيز العلمي (وزارة التعليم، 1444هـ).

وبالتالي، تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوعات حديثة وذات تأثير مباشر على تطوير الأداء المؤسسي في المجال التربوي، من خلال التركيز على العلاقة بين القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية، وهما من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار. كما تكمن أهمية الدراسة في البيئة التعليمية التي تُطبق فيها، وهي المدارس الثانوية، باعتبارها مرحلة حاسمة في بناء مخرجات تعليمية عالية الجودة.

وفي ضوء ذلك، يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد الدراسة الحالية -على حد علم الباحثة- من أولى الدراسات البحثية على المستوى المحلي التي تناقش موضوع القيادة التبادلية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بشكل خاص، وفي المؤسسات التربوية ككل بشكل عام.

- تأمل الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص، نظرًا لأن هذه الدراسة تعد واحدة من الدراسات التي تحاول تسليط الضوء على موضوعات في غاية الأهمية مثل القيادة التبادلية في المؤسسات التربوية ومستوى توافر البراعة التنظيمية.
- تأمل الدراسة أن تكون مرجعًا بحثيًا هامًا للباحثين في موضوع القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية.

**ثانيًا: الأهمية التطبيقية:** تكمن أهمية الدراسة التطبيقية فيما يلي:

- تأمل الدراسة أن تعيد مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، وذلك من خلال بيان وتوضيح أهمية القيادة التبادلية كأسلوب قيادي حديث من شأنه تحقيق الفاعلية القيادية ومن خلاله يمكن تحقيق البراعة التنظيمية.
- قد تمثل هذه الدراسة منطلق جيد أو مستند جيد لبناء برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بالاستناد على النتائج.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** القيادة التبادلية، والبراعة التنظيمية.
2. **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الدراسي (1445هـ/ 2023م-2024م).
3. **الحد المكاني:** جميع مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.
4. **الحد البشري:** المدرسات في المدارس الثانوية.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة التبادلية:**

لقد عرفت القيادة التبادلية بأنها قيادة المعاملات التي تركز على عملية التبادل بين طرفين، حيث يتمثل الطرف الأول في القائد التبادلي، في حين أن الطرف الثاني هم المرؤوسين، وترتكز علاقة التبادل على المنفعة المتبادلة، حيث يوضح القائد المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، ومن ثم يعمل المرؤوسين على تنفيذ هذه المهام والأنشطة، وعند النجاح في إنجاز المطلوب منهم يتم مكافئتهم، وفي حال تقصيرهم يتم عقابهم (المصري، 2020: 65).

ويؤكد Bans-Akutey & Tiimub (2021) على إن القيادة التبادلية تشير إلى نماذج مختلفة من القيادة التي تتناول المعاملة بالمثل التي تحدث بين القادة والأتباع، وتشير هذه التعاريف إلى أنه إذا تصرف أحد

التابعين بطريقة معينة بما يتماشى مع توقعات القائد، فإن القائد يقدم مكافآت أو نتائج ذات قيمة مثل الأجور والترقية وما إلى ذلك للتابع.

ويفسر Elnour (2021) أسلوب التبادل على أنه يدور حول تمرير أمر أو هدف للموظفين يتم تنفيذه بأي تكلفة وعلى هذا الأساس يكافأ الموظفون بالحوافز والمكافآت وأنواع مختلفة من الجوائز بما يساعد في بناء الدافع بين الموظفين أو يتعين عليهم مواجهة العقوبة إذا فشلوا في تلبية توقعات صاحب العمل. وتُعرّف الدراسة الحالية القيادة التبادلية إجرائياً على أنها درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك لعلاقات التبادل القيادي مع المدرسات والإداريات داخل المدرسة، بحيث تتيح الفرصة أمامهن للمشاركة في العملية القيادية، وتشجيعهن على الانخراط في ممارسة كافة الأنشطة المدرسية؛ مما يساهم في تحسين العملية التعليمية داخل المدرسة.

### البراعة التنظيمية:

لقد عرفت البراعة التنظيمية على أنها "أنشطة استكشاف واستثمار الفرص الجديدة للموارد والمعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها الجامعات السعودية، بهدف الاستجابة للتغيرات السريعة والتوقعات المستقبلية للبيئة الخارجية" (الزهراني، 2022: 323).

وكما ترى مشاهرة (2022) فإن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين على تلبية كافة المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك في إطار سعيهم نحو تحقيق الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، واستكشاف فرص جديدة والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية في أن واحد.

ويتم تعريف البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية على أنها القدرة الابتكارية لقادة المدارس على الاستفادة من الفرص المتاحة داخل المدرسة، بما في ذلك الموارد البشرية مثل المعلمين والطلاب والموظفين، بالإضافة إلى الموارد المادية بما في ذلك الأصول المالية والتقنيات التعليمية، لتحقيق أهداف النظام التعليمي، ويتضمن ذلك استكشاف البيئة المحيطة وتحديد العناصر التي يمكن أن تفيد تقدم المدرسة، مثل قرارات وزارة التعليم والسياسات الداخلية، وتعزيز التعاون مع المدارس الأخرى، والانخراط بنشاط في الشراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي (Zeebaree, 2024: 24-25).

وتُعرّف الدراسة الحالية البراعة التنظيمية إجرائياً على أنها القدرة التي تتحلي بها مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، والتي تظهر في استخدامهن لكافة الأدوات المتاحة داخل المدرسة، لغرض تحقيق النجاح في الوصول للأهداف الإستراتيجية المنشودة، مع تحقيق الاستمرارية وزيادة القيمة التنافسية للمدرسة، بجانب الاهتمام بالرؤية المستقبلية للمدرسة، مما يعزز من استمراريته وديمومتها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: القيادة التبادلية:

### 1/ النظرية المفسرة للقيادة التبادلية:

ما زال تعريف القيادة في عملية تطور مستمرة منذ أن بدأ اهتمام الباحثين بالقيادة وهناك الكثير من العوامل المؤثرة في القيادة منها عوامل سياسية وعوامل عالمية وغيرها من العوامل الأخرى، ولقد عُرفت القيادة سابقاً بأنها قدرة القائد على فرض إرادته على التابعين وتعزيز الإبداع والاحترام والتعاون (هاوس، 2018: 22). وبشكل عام فإن القيادة هي مصطلح يمكن تعريفه باختصار بأنه عملية يتم من خلالها قيام الشخص بممارسة تأثيره على فرد أو مجموعة أخرى من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، مع ممارسة هذا التأثير بطريقة فعالة لغرض تحقيق هدف معين (Torre & Sarti, 2020: 2).

وتعد القيادة التبادلية أسلوب حديث من الأساليب القيادية، ويعتمد هذا الأسلوب القيادي على علاقة التبادل بين القائد والتابعين، فالعنصر الأساسي في هذا الأسلوب القيادي هو التبادل وتحقيق المنفعة لكلاً من القائد والتابعين.

ولقد اتخذت القيادة التبادلية موقعاً مهماً بين النظريات القيادية، حيث تهتم بالتركيز على جودة العلاقة التبادلية التي تحدث بين القائد والمرؤوس، والتي بدورها تجعل كلا الطرفين يقومان بتطوير هذه العلاقة بما ينعكس بالفائدة على كليهما وعلى المؤسسة ككل، كما تهتم القيادة التبادلية بتوجيه جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة، وذلك من خلال توضيح الأدوار، والعمل على توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ المهام، كما تبنى القيادة التبادلية على أساس تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت وفرض العقوبات، لإحداث تأثير في أداء المرؤوسين (السليمان، 2020: 2).

وبحسب ما توصلت دراسة (Volmer et al, 2011) فإن العلاقة عالية الجودة بين المشرف والموظفين أمراً بالغ الأهمية للرفاهية والأداء في العمل، ووفقاً لنظرية التبادل بين القائد والتابع، فقد تبين تمتع القادة الممارسين للقيادة التبادلية بعلاقة فريدة مع كل من موظفيهم بعلاقات عالية الجودة تتميز بالاحترام والثقة والالتزام المتبادل. تقوم نظرية التبادل بين القائد والتابعين على افتراض أساسي مفاده عدم وجود نمط واحد ثابت للعلاقة بين القائد وجميع المرؤوسين، بل تتباين هذه العلاقة تبعاً لخصائص كل تابع ومستوى أدائه وتفاعله مع القائد. ووفقاً لهذه النظرية، تتشكل العلاقات القيادية على أساس التبادل المتبادل للمنافع، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه ضمن إطار تنظيمي منظم. وتندرج القيادة التبادلية ضمن هذا المنظور، إذ يعتمد القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال نظام واضح من الحوافز والمكافآت مقابل الأداء المطلوب. وفي هذا السياق، يبذل المرؤوسون الجهود اللازمة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين يوفر القائد الدعم المادي والمعنوي بما يعزز الالتزام والأداء. وبذلك تسهم هذه العلاقة التبادلية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين داخل المنظمة (عباس وحافظ، 2016: 59-60).

وتُعد نظرية التبادل الاجتماعي من الأطر النظرية الأساسية التي تفسر طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين، حيث تقوم على مبدأ التفاعل القائم على تبادل المنافع والثقة والالتزام بين الطرفين. وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنموذج التبادل بين القائد والعضو، الذي يؤكد أن العلاقات القيادية تختلف في جودتها من تابع لآخر وفقاً لمستوى التفاعل والتبادل القائم بينهم. وتفترض النظرية أن العلاقة التبادلية المتكافئة، التي تقوم على العدالة والتوازن في العطاء، تُعد شرطاً أساسياً لفاعلية القيادة. فكلما شعر التابعون بأنهم يحصلون على دعم وتقدير مناسبين لجهودهم، زاد مستوى التزامهم واستعدادهم لبذل مزيد من العطاء. ومن ثم، فإن غياب هذه العلاقة التبادلية المتوازنة يضعف التأثير القيادي، ويحد من قدرة القائد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (إلياس، 2020: 362).

## 2/ خصائص القيادة التبادلية:

تتسم القيادة التبادلية بعدد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط والأساليب القيادية الأخرى، ومنها كما ذكر (العقيلي، 2023: 14-15):

1. تقوم القيادة التبادلية على أساس تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروط توضيح فيها المطلوب للمرؤوسين في مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال.

2. تعد القيادة التبادلية قيادة غير مكلفة مقارنةً بغيرها من الأنماط القيادية الأخرى، حيث لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين عليها، كما أنها تهتم بالرقابة المستمرة على العاملين، وتركز على الحد من مشاكل العمل قبل حدوثها أو توسعها لا تصبح مكلفة.

ومن صفات القائد التبادلي استخدامه للمكافآت والعقوبات لكسب الامتثال من أتباعهم، حيث تعد محفزات خارجية تجلب الحد الأدنى من الامتثال من الأتباع، وتجعلهم يقبلون الأهداف والهيكل وثقافة المنظمة الحالية، ويميل القائد التبادلي إلى أن يكون موجه نحو العمل، كما يكون على استعداد للعمل ضمن الأنظمة الحالية والتفاوض لتحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً يميل إلى التفكير داخل الصندوق عند حل المشكلات، كما أنه يمتلك مهارات عديدة مثل (مهارات تحديد الأهداف، ومهارات تقييم الأداء، ومهارات التعزيز المشروط)، وبشكل عام فإن غالبية السلوكيات الأكثر ارتباطاً بالقائد التبادلي هي وضع معايير لمكافأة الأتباع والحفاظ على الوضع الراهن (الشليبي، 2022: 39-40).

## 3/ أهداف القيادة التبادلية:

من أهداف القيادة التبادلية كما ذكر (العواد، 2023: 156):

1. تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل.
2. توفر المجال للمدراء من أجل زيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية احتياجاتهم، والمحافظة على النظام في العمل، مما يضمن استقرار المؤسسة.

وفي ذات السياق؛ يمكن توضيح عدة أهداف للقيادة التبادلية كما يلي بحسب ما ذكر (العثماني، 2024: 147):

1. توجه جهود العاملين نحو إنجاز أهداف المؤسسة، وذلك من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير على العاملين.
2. تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز والتحفيز، حيث يتم تحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشكلات قبل وقوعها.

#### 4/ أهمية القيادة التبادلية:

تلعب القيادة دورًا مهمًا للغاية في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وبخاصة أنه يعتمد تحقيق أو عدم تحقيق الرؤية والرسالة إلى حد كبير على سلوك القوى العاملة، ونتيجة لهذه الديناميكيات يستخدم القادة مناهج مختلفة لضمان سلوك عمل إيجابي يضمن تحقيق مهمة المؤسسة ورؤيتها، حيث تدور القيادة حول تحفيز مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وهناك العديد من أنواع أساليب القيادة التي يدمجها القادة لتحفيز الموظفين لأداء مهام عملهم، مما يحقق الفعالية التنظيمية (Bans-Akutey & Tiimub, 2021).

وتعد القيادة الإدارية إحدى أهم القضايا المحورية داخل أي مؤسسة في مختلف مستوياتها التنظيمية، وبخاصة أن مهارات التعامل مع الآخرين أصبحت جزءًا لا يتجزأ من مهارات القيادة الفاعلة، وأسلوب القيادة التبادلية يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة الملائمة لقيادة عمليات التغيير والتطوير المختلفة داخل المؤسسات، نظرًا لأنه يهتم بتطوير الأفراد وعمليات التنظيم داخل المؤسسة، وتصميم بيئة عمل مناسبة، وتوفير مناخ تنظيمي ناجح، ويهتم بتقييم وقياس الأداء من أجل مكافأة المرؤوسين أو وضع الإجراءات المناسبة للأداء غير الجيد في حال التقصير في تحقيق الأهداف المنشودة (الشريف، 2022: 95).

كما أشار (العواد، 2023: 156) إلى أن أهمية القيادة التبادلية تتمثل فيما يلي:

1. تسهم القيادة التبادلية في الحفاظ على تحقيق أهداف المؤسسة وإبقائها مستقرة من خلال تحديد المهام وتصميم الوظائف بشكل أكثر تخصيصاً في ظل بيئة يسودها الاستقرار والهدوء.
2. تؤدي القيادة التبادلية إلى إثارة الدافعية لدى العاملين نحو العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
3. تعزز عملية منح الصلاحيات من خلال بعد الإدارة بالاستثناء، حيث يكون التدخل فقط في حالة حدوث أزمات تستدعي تدخل القائد.

وفي ضوء ما سبق؛ ترى الباحثة أن القيادة التبادلية أسلوب قيادي قائم على أساس النتائج، حيث تستخدمه قائدات المدارس كأسلوب قيادي فعال يعتمد على عملية التبادل بين القائدة والمدرسات، حيث يؤمن كل طرف بعلاقة تبادل المنفعة، حيث توفر القائدة الحوافز والمكافآت التي تشجع المدرسات على أداء مهام عملهن بالصورة المطلوبة، وفي نفس الوقت تقوم المدرسات بأداء المهام بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.

## 5/ أبعاد القيادة التبادلية:

وتتضمن القيادة التبادلية بعدين أساسيين، وهما (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء)، وفيما يلي يتم التطرق لتوضيح كل بعد على حدة:

(أ) **المكافأة المشروطة:** إن المكافأة المشروطة تعني إبرام صفقة بين القائد والمرؤوسين، بحيث تنص على أن يتم مكافأة الشخص مقابل الأداء الجيد، وخلال ذلك يتم توضيح التوقعات والمعايير، وتوفير الموارد، وتقديم الدعم اللازم من القيادة، وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين، وتبادل المساعدة، وتقديم الثناء مقابل الأداء الناجح للمرؤوسين. ولكن أيضاً تتضمن المكافأة المشروطة العقوبة المشروطة، والتي تعني استخدام التعزيز السلبي من حيث تطبيق العقوبات على العاملين أصحاب الأداء الغير جيد وغير المنضبط، ويتم استخدام المكافأة المشروطة من قبل القادة لتوضيح الأهداف التي يجب إنجازها (المصري، 2020: 66).

ويمكن تصنيف المكافأة المشروطة إلى نوعين، وهما التعزيز الإيجابي المشروط والتعزيز السلبي المشروط، وفيما يلي توضيح لكل نوع بحسب ما ذكر (Kalsoom et al, 2018):

- التعزيز الإيجابي المشروط: يتم تقديم التعزيز الإيجابي المشروط عندما يتم تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد أو قبل الوقت المحدد، ويقدم في شكل مدح أو مكافآت، حيث يقدر القائد التبادلي الأداء الناجح للتابعين ويقدم لهم الحوافز على المخرجات الإيجابية.
- التعزيز السلبي المشروط: من ناحية أخرى، يتم تقديم التعزيز السلبي المشروط عندما لا يتم تحقيق الأهداف المحددة، ولا يتم إنجاز المهام، وينخفض الأداء عن المستوى المطلوب.

(ب) **الإدارة بالاستثناء:** يتم تصنيف الإدارة عن طريق الاستثناء إلى نوعين، نشط وسلبي. وفي حالة الإدارة عن طريق الاستثناء النشطة، يعمل القادة النشطين على مراقبة الانحرافات عن المعايير للقيام بإحداث تغييرات تصحح هذه الانحرافات، ولكن إذا كانت الإدارة عن طريق الاستثناء سلبية، يعمل القادة على مراقبة الانحرافات والأخطاء لحين وقوعها، ومن ثم يبدأون في تصحيحها (Thapa & Parimoo, 2022).

ويقسم Kalsoom et al (2018)، و Arenas et al (2018) الإدارة بالاستثناء إلى الإدارة النشطة بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء، وذلك كما يلي:

- الإدارة النشطة بالاستثناء: تعني أن القائد يراقب أداء التابعين ويراقب الانحرافات عن القواعد واللوائح ويتوقع المشكلات والقضايا ويتخذ الإجراءات وفقاً لأداء التابعين ويقوم بالتصحيحات لحل المشكلات.
- الإدارة من خلال الاستثناء السلبي: القادة الذين يتبعون الإدارة السلبية من خلال مسار الاستثناء لا يشاركون في إصلاح المشكلات إلا إذا كانت المشكلة خطيرة، حيث يحافظ القادة على أنفسهم جانباً ولا يتدخلون إلا إذا أصبحت المشكلة خطيرة للغاية. وهذه النوع من الإدارة يشبه إلى حد كبير قيادة عدم التدخل، وقيادة عدم التدخل هي سمة القادة التي يتجنبون فيها اتخاذ القرارات ويتجنبون تحمل

المسؤوليات، ويعتبر القادة مرؤوسيهم مسؤولين بشكل كامل عن أي قرار ويمنحون المرؤوسين الحرية والسلطة الكاملة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

**ثانياً: البراعة التنظيمية:**

### 1/ النظرية المفسرة للقيادة التبادلية:

إن البراعة التنظيمية هي مفهوم ظهر لأول مرة في سبعينات القرن الميلادي المنصرم على يد (1976 Duncan, Tushman & O'reilly, 1996)، وذلك في مقالة له بعنوان "Structure for novation"، وعقب ذلك تم وضع أول نظرية للبراعة التنظيمية عن طريق (The Ambidextrous Organization: Designing Dual)، وقد تم الإشارة خلال هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تعمل على استثمار الفرص المتاحة لها، وتسعى لاستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت، هي من تحقق التميز في الأداء (المحمادي والقرشي، 2022: 6).

وتُعد نظرية القدرات الديناميكية من الأطر التفسيرية المهمة لفهم البراعة التنظيمية، إذ تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال تطوير مواردها وإعادة توظيفها بمرونة. وتشير هذه النظرية إلى أن التميز لا يتحقق فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرة المنظمة على تجديدها وتحديثها بصورة مستمرة عبر التعلم التنظيمي. كما تبرز أهمية الجمع بين الاستكشاف، من خلال البحث عن فرص جديدة والابتكار، والاستغلال، عبر الاستخدام الأمثل للموارد الحالية. ويُعد هذا التوازن أساساً لتحقيق البراعة التنظيمية، حيث يمكن المنظمة من الاستجابة الفعّالة للتحديات والمتغيرات. وبذلك تسهم القدرات الديناميكية في دعم الاستدامة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات (السلحوت، 2025: 47).

ونظرية القدرات الديناميكية من النظريات الحديثة التي ظهرت على يد (Teece et al, 1997) كمدخل لتفسير كيفية قيام المنظمة بتعبئة مواردها وأصولها وتنظيمها والحفاظ عليها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. وترتكز هذه النظرية على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وتطويرها بشكل مستمر بما يضمن لها الاستجابة الفعّالة للتحديات والفرص. كما تُعد امتداداً وتطوراً لنظرية الرؤية القائمة على الموارد (RBV)، حيث لا تكفي بتفسير امتلاك الموارد، بل تركز على كيفية استثمارها وتوظيفها بمرونة. وتسهم نظرية القدرات الديناميكية في تقديم تفسير أكثر عمقاً للقدرة التنافسية للمنظمة من خلال إبراز دور التكيف والابتكار المستمر. ومن ثم، فإنها تُعد إطاراً تحليلياً مهماً لفهم كيفية تحقيق المنظمات للتميز والاستدامة في بيئات تتسم بالتغير السريع (تركي، 2025: 1113-1114).

### 2/ خصائص البراعة التنظيمية:

إن خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في عدد من السمات والخصائص، وهي كما ذكر الخزاعة (2021: 18-19):

- ❖ الإدراك: وتعني القدرة على إدراك الفرص والتهديدات الموجودة، والتي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي والبحث والاستكشاف، ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستتدة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.
- ❖ الاستثمار: تعني القدرة على استثمار كافة الفرص الجديدة، وبغياب الإدراك لا يمكن استثمار الفرص، ويمثل استثمار الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة.
- ❖ إعادة التشكيل: والتي تمثل مفتاح النمو للمؤسسات، حيث تمثل القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية، وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وتتطلب هذه المهمة موارد ذات كفاءة عالية.

### 3/ أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية:

تعد البراعة التنظيمية إحدى أهم المداخل الحديثة في المجال الاستراتيجي، والتي تعمل على مزج التطوير المشترك بين المؤسسات التربوية وبيئتها الداخلية والخارجية، والتي تستهدف الحفاظ على ديمومة نجاحها ونموها والعمل على ازدهارها، كما إن البراعة التنظيمية تعد واحدة من أكثر الوسائل أهمية في تحسين القدرة التنافسية لدى المؤسسات، ومساعدتها على التكيف مع البيئة المضطربة (الزهراني، 2022: 318).

وللبراعة التنظيمية دوراً فعالاً في تمكين المؤسسات وتنويع مهاراتها وزيادة مقدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال، من خلال خلق بيئة ديناميكية مرنة قابلة للتكيف والاستجابة تجاه مختلف التحديات، وذلك في إطار مقدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئات متغيرة ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، كما أن البراعة التنظيمية أثبتت نجاحها أيضاً في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتحقيق التغيير التنظيمي الفعال في كلاً من القطاعين العام والخاص (المحمادي والقرشي، 2022: 6-7).

وبحسب ما ترى مشاهرة (2022) فإن أهمية البراعة التنظيمية تكمن في أنها تسهم في تحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل، حيث تعمل على إيجاد التوازن والإنسجام بين عمليتي استثمار الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسات، حيث يسهم في تحسين مؤشرات الأداء فيها.

وفي ذات السياق؛ فقد تم تسليط الضوء على أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، حيث تمت الإشارة إلى أن البراعة التنظيمية تبرز أهمية دورها على مستوى القيادة المدرسية، حيث تشكل عامل اكتشاف للفرص واستثمارها، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء المدرسي، والانخراط في المهارات والنشاطات المختلفة والمستويات التعليمية المتطورة، وتعزيز قدرة الإدارة المدرسية المتمثلة في قائدة المدرسة على التميز والحصول على رضا المستفيدين، بما يضمن الاستدامة (الجميبي والحارثي، 2021: 486).

وفي ضوء ما سبق؛ ترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة مديرات المدارس الثانوية على تحقيق التوازن الفعال بين استثمار الفرص المتاحة داخل البيئة المدرسية (الاستغلال) واستكشاف فرص جديدة للتطوير والابتكار (الاستكشاف)، من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية، والاستجابة بمرونة للمتغيرات البيئية، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

#### 4/ أبعاد البراعة التنظيمية:

فيما يلي يتم التطرق لتوضيح كل بعد أو عنصر من أبعاد البراعة التنظيمية على حدة، وذلك على النحو الآتي:  
**(أ) البراعة الاستكشافية:** لقد عرفت البراعة الاستكشافية بأنها مجموعة من الممارسات تنطوي على تطبيق المعارف الجديدة، وذلك بالاستناد على معلومات دقيقة مما يؤدي إلى تحقيق نتائج فعالة، فالبراعة الاستكشافية تتضمن توليد أفكار وبدائل استراتيجية داخل المؤسسة، وذلك في ضوء التوقعات المستقبلية، من خلال استكشاف الفرص الجديدة والتخلص من عبء التقليد، مما يحقق المرونة في الاستجابة لمختلف التغيرات المتسارعة، كما أن تستهدف تمكين المنسوبين إلى المؤسسة وبناء الهياكل المرنة التي تسهل التواصل فيما بينهم، بالإضافة إلى وضع الحلول والبدائل الاستراتيجية على المدى البعيد، مما يدعم تكيف المؤسسة مع مختلف الظروف المتغيرة، وبالتالي يساهم ذلك في تحسين أدائها، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية المحلية والعالمية (الزهراني، 2022: 325).

**(ب) البراعة الاستثمارية:** تشير براعة الاستثمار الأمثل للفرص إلى قدرة المؤسسة على تحسين أنشطتها، مما يساهم في خلق القيمة للمؤسسة في الأمد القريب، حيث يتم تصميم الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات وتوقعات العملاء الحاليين، بالإضافة إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية، وأيضاً توسيع المنتجات والخدمات الحالية (الخرزاعة، 2021: 21).

#### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

فيما يلي تسلط الباحثة الضوء على عدد من الدراسات البحثية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (المصري، 2020) بعنوان (درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بدولة فلسطين، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت كبيرة، وأن مستوى البراعة

التنظيمية لدى المديرين كان كبيراً أيضاً . كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم .

2. دراسة (السليمان، 2020) بعنوان (القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه مأدبا ولواء ذيبان في محافظة مأدبا بدولة الأردن للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة الارتباطية بينهما، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية والعشوائية، وباستخدام أداة الاستبانة جمعت البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (55) مساعداً ومساعدة و(302) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المساعدين، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي الدراسات العليا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية الأداء الوظيفي.

3. دراسة (العودة، 2020) بعنوان (البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم): هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية للبراعة التنظيمية ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة، وباستخدام أداة الاستبانة تم جمع البيانات من عينة الدراسة. توصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستثمار بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستثمار) متحققة بدرجة كبيرة.

4. دراسة (المحمادي والقرشي، 2022) بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة): تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، وباستخدام الاستبانة والمقابلة تم جمع البيانات من عينة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (286) موظفاً وموظفة، كما أجريت المقابلة مع (29) من موظفي الإدارة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية بمختلف أبعادها (الاستثمار، والاستكشاف) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جده.

5. دراسة (المناصير وحراشنة، 2022) بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين): تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في لواء دير علا بدولة الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (180) معلماً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها الإشارة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Shoba, 2017) بعنوان (Organisational ambidexterity in low-fee private schools in South Africa): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الخاصة منخفضة الرسوم في جنوب إفريقيا، واستخدمت الدراسة منهج المسح ومنهج دراسة الحالة، وباستخدام المقابلة جمعت البيانات، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (11) من المدراء أو المؤسسين في المدارس الخاصة منخفضة الرسوم، وبينت نتائج هذه الدراسة أن السياق الذي تعمل فيه المدارس الخاصة منخفضة الرسوم يجعلها تنجذب نحو الاستثمار في كثير من الأحيان لاستبعاد الاستكشاف، كما أشارت النتائج إلى أن عدم قدرة المدارس على الاستكشاف قد يؤدي إلى تفويض قدرة المدرسة على تحقيق النجاح على المدى الطويل.

2. دراسة (Soares et al, 2018) بعنوان (Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions): هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن لدرجة البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستثمار) أن تفسر التباين في عدد الطلاب. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، وبلغ عدد العينة 79 مديراً تنفيذياً في مؤسسات التعليم العالي بدولة البرازيل. وتحليل البيانات تم استخدام الإحصاء الوصفي ومربع كاي والتحليل العنقودي وتحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد. وكشفت نتائج الدراسة عن أن البراعة التنظيمية

المتقنة يمكن أن تفسر التباين في عدد الطلاب بنسبة 20.6%. ومع ذلك، فقد لوحظ أيضًا أنه لا يمكن تفسير اختلاف المؤشر الرئيسي لجودة التدريس.

### 3. دراسة (Pietsch et al, 2020) بعنوان ( Principals between exploitation and

#### exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school

**leaders. Educational Management**): سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسات البراعة التنظيمية (الاستثمار، والاستكشاف) لدى قادة المدارس في ألمانيا، وباستخدام المنهج الوصفي أجريت الدراسة، وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغت (405) مديراً. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس ينخرطون في كثير من الأحيان في الأنشطة الاستثمارية أكثر من الأنشطة الاستكشافية. كما بينت النتائج أن الأنشطة الاستثمارية في المدارس يتم تنفيذها على حساب الأنشطة الاستكشافية، وفي الأخير أظهرت النتائج أن الأنشطة الاستكشافية والمفيدة لمديري المدارس ترتبط بشكل إيجابي بالمنافسة (المتصورة) بين المدارس.

### 4. دراسة (Chebonye et al, 2021) بعنوان ( Influence of Head Teachers'

#### Transactional Leadership Styles on Teacher Service Delivery in Primary Schools in Nandi Central Sub-County of Nandi County,

**Kenya**): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة التبادلية لمديري المدارس على تقديم خدمات المعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة ناندي المركزية الفرعية بمقاطعة ناندي في دولة كينيا، ولقد تم إعداد هذه الدراسة باستخدام تصميم البحث المسحي الوصفي مع النهج النوعي والكمي، وجمعت البيانات من عينة الدراسة "المعلمين" باستخدام أداة الاستبانة، ومن مديري المدارس باستخدام المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغت (174) معلماً، وعينة قصدية بلغت (58) مديراً. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المكافأة المشروطة في أسلوب القيادة التبادلية تؤثر سلباً على تقديم خدمة المعلم، حيث يجب على مديري المدارس التأكد من أن الإدارة النشطة لا تؤثر على استقلالية الموظفين، وأشارت النتائج إلى أن الإدارة السلبية لها تأثير إيجابي على تقديم الخدمات للمعلم.

### 5. دراسة (Omidvar et al, 2021) بعنوان ( Relationship Between Organizational

#### Agility, Innovative Work Behaviors, and Job Satisfaction Among the

**Second-grade High School Teachers**): تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين المرونة التنظيمية وسلوكيات العمل المبتكرة والرضا الوظيفي بين معلمي الصف الثاني الثانوي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام الاستبانة

جمعت البيانات من عينة الدراسة، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية عنقودية بلغت (129) معلم من معلمي المدارس الثانوية في مدينة أربيل في إيران، ولقد أشارت النتائج المتحصل عليها إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين المرونة التنظيمية وسلوكيات العمل المبتكرة والصفقة الوظيفية للمعلمين، ولقد أوضحت النتائج المتحصل عليها أن خفة الحركة التنظيمية وسلوكيات العمل المبتكرة ارتبطت بالصدمة الوظيفية للمعلمين

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

تستهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على علاقة القيادة التبادلية بالبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات. وفيما سبق تناولت الدراسة في محور الدراسات السابقة عدد (10) دراسة بحثية سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك في إطار السعي نحو التأكد من أهمية وأصالة موضوع بحثها الحالي، وللاستفادة من نتائج هذه الدراسات في دعم موضوع الدراسة الحالية. ومن النقاط التي تميز الدراسة الحالية عند مقارنتها بالدراسات السابقة تتمثل في أن الدراسة البحثية الحالية تتميز مقارنةً بالأدبيات السابقة في أنها تسلط الضوء على موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر، وتجمع بين متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية)، و(البراعة التنظيمية) معاً، حيث لم يتم الجمع بين القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية معاً في دراسة إلا في دراسة المصري (2020)، ومن هنا تكمن جوانب قوة الدراسة الحالية، حيث من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية، والتي تمثلت في قلة عدد الدراسات البحثية السابقة التي ناقشت علاقة القيادة التبادلية بالبراعة التنظيمية.

### منهجية وإجراءات الدراسة:

فيما يلي تعمل الباحثة على توضيح منهجية وإجراءات الدراسة الحالية.

#### 1/ منهج الدراسة:

في ضوء المشكلة التي تعالجها الدراسة وبحسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، فالمنهج الوصفي بأسلوبه المسحي يقوم بوصف كلا من درجة ممارسة القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، ومستوى توافر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار الأفضل للفرص، اكتشاف فرص جديدة)، لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات، كما استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات.

#### 2/ مجتمع وعينة الدراسة:

إن المجتمع المستهدف في الدراسة الحالية تضمن جميع المدرسات بالمدارس الثانوية (الحكومية، الأهلية) في مدينة تبوك، واللاتي على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني من العام

الدراسي (1445هـ/2023-2024)، والبالغ عددهن الإجمالي (1251) معلمة، موزعات على (52) مدرسة ثانوية بمدينة تبوك، منها (44) مدرسة حكومية، وعدد (8) مدارس أهلية، وذلك بحسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.

ولقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة من جميع المدرسات بالمدارس الثانوية (الحكومية، الأهلية) في مدينة تبوك، حيث تم اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة. ولاختيار وتحديد عينة الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام معادلة ريتشارد جيكر الإحصائية (Richard Jaeger)، والموضحة أدناه:

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1 - p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1 - p) - 1]}$$

حيث أن: n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d = نسبة الخطأ (5%)، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

وفيما يلي تطبيق لهذه المعادلة

$$n = \frac{(1.96/0.05)^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{1251} [(1.96/0.05)^2 \times 0.5(1 - 0.5) - 1]}$$

$$n = \frac{384.16}{1.306}$$

$$n = 294.08$$

وبناءً على نتائج المعادلة الموضحة أعلاه، فقد بلغ حجم عينة الدراسة عدد (294) مفردة، وعملت الباحثة على توزيع الاستبانة، واستطاعت جمع استجابات بلغ عددها (302) معلمة.

وفيما يلي توضيح نتائج الجدول (1) التكرارات، والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تشمل عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية، والتخصص.

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير                             | فئات المتغير             | العدد | النسبة |
|-------------------------------------|--------------------------|-------|--------|
| عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية | أقل من 5 سنوات           | 103   | 34.1%  |
|                                     | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 125   | 41.4%  |
|                                     | من 10 سنوات فأكثر        | 74    | 24.5%  |
| التخصص                              | إنساني                   | 141   | 46.7%  |
|                                     | علمي                     | 161   | 53.3%  |

تكشف البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة أن 41.4% من المشاركات يعملن مع مديرتهم الحالية لمدة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، يليهم 34.1% من المشاركات الذين أمضوا في مناصبهم الحالية أقل من 5

سنوات و24.5% ممن عملوا لمدة 10 سنوات أو أكثر. ويشير هذا التوزيع إلى وجود مزيج متوازن نسبياً من مستويات الخبرة داخل العينة، مما قد يؤثر على التصورات والاستجابات المتعلقة بطبيعة مكان العمل وأساليب القيادة قيد الدراسة.

أما فيما يتعلق بالتخصص الأكاديمي، تنقسم العينة بالتساوي تقريباً بين التخصصات الإنسانية (46.7%) والعلمية (53.3%). ويشير هذا التقسيم إلى مجموعة متنوعة من وجهات النظر وربما أساليب مختلفة للتفسير وتفسير الاستجابة للممارسات الإدارية التي يمكن أن تثير تحليل البيانات.

### 3/ أداة الدراسة:

استناداً إلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة، تم تصميم استبانة كأداة بحثية لقياس دور القيادة التبادلية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، من وجهة نظر المدرسات. ولضمان دقة الأداة وملاءمتها للموضوع، التزمت الباحثة في تصميم أداة الدراسة بالخطوات العلمية التالية:

1. تحديد المفهوم: تم تحديد المفهومين الرئيسيين للدراسة، وهما القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية، استناداً إلى التعاريف النظرية والأدبيات السابقة لضمان وضوح المعنى والمحتوى العلمي للأداة.

2. تحديد المجالات:

أ. القيادة التبادلية: تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وتشمل 18 فقرة تغطي جميع الأبعاد، وهي كما يلي:

- ❖ المكافأة المشروطة: تضم 7 فقرات تغطي جوانب المكافأة مقابل الأداء والالتزام.
- ❖ العقوبة المشروطة: تضم 6 فقرات تتناول استخدام العقوبة في حالة التقصير أو الأخطاء المهنية.
- ❖ الإدارة بالاستثناء: تضم 5 فقرات تركز على تدخل المدير عند حدوث مشكلات أو انحراف عن الأداء المتوقع.

ب. البراعة التنظيمية: تم تقسيمها إلى بعدين فرعيين يشمل 14 فقرة تغطي جميع الأبعاد، وهما كما يلي:

- ❖ الاستثمار الأفضل للفرص: يتضمن 8 فقرات تتعلق بقدرة المدير على استغلال الموارد الحالية بأفضل شكل ممكن.

❖ اكتشاف فرص جديدة: يتضمن 6 فقرات تركز على قدرة المدير على استكشاف فرص جديدة وتوظيفها في تطوير المدرسة.

3. جمع الفقرات: جمعت الفقرات لكل بعد وفقاً لما ورد في الدراسات السابقة ولتغطي جميع الجوانب النظرية والعملية لكل مفهوم، بما يعكس أهداف الدراسة بدقة.

4. تصميم أقسام الاستبانة: تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

أ. القسم الأول: البيانات الأولية، ويشمل معلومات ديموغرافية مثل عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) والتخصص (إنساني، علمي).

ب. القسم الثاني: محاور الدراسة، ويحتوي على محوري القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية مع الأبعاد والفقرات المذكورة أعلاه.

5. التحقق من الصدق والثبات: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في الإدارة التربوية للتحقق من صدقها الظاهري، كما استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، وتم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

#### 4/ صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عدة طرق، وهي كما يلي:

(أ) **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الدراسة بعرض استبانة الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عدد المحكمين (21) محكمًا، وعقب الحصول على آراء السادة المحكمين؛ عملت الدراسة على تنفيذ ملاحظاتهم بتعديل وإضافة وحذف ما يلزم لكي تخرج الاستبانة في صورتها النهائية، وقد تم تعديل وحذف وإضافة بعض العبارات في محاور الدراسة، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (32) عبارة بعدما كانت (50) عبارة في صورتها في الأولية.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي:** يتعلق مفهوم الاتساق الداخلي بمدى تجانس العناصر المختلفة ضمن الاستبانة، وكذلك بصلتها بالمجال المعني، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتقييم العلاقة بين كل عنصر والبناء الذي يُفترض أن يقيسه، مما يبسر فهمًا أعمق لتمامك الفقرات في قياس البعد الذي ترتبط به.

جدول (2) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك)

| البعد الأول: المكافأة المشروطة |                | البعد الثاني: العقوبة المشروطة |                | البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء |                |
|--------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|
| م                              | معامل الارتباط | م                              | معامل الارتباط | م                                | معامل الارتباط |
| 1                              | .769**         | 1                              | .848**         | 1                                | .843**         |
| 2                              | .875**         | 2                              | .871**         | 2                                | .873**         |
| 3                              | .897**         | 3                              | .888**         | 3                                | .813**         |
| 4                              | .835**         | 4                              | .794**         | 4                                | .651**         |
| 5                              | .834**         | 5                              | .821**         | 5                                | .535**         |

|  |        |   |        |   |
|--|--------|---|--------|---|
|  | .792** | 6 | .861** | 6 |
|  |        |   | .828** | 7 |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

تشير نتائج الجدول (2) إلى ارتفاع وقوة معاملات الارتباط لفقرات محور القيادة التبادلية، بما يؤكد مناسبتها لقياس أبعاد الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.769-0.897 لبعد المكافأة المشروطة، و0.792-0.888 لبعد العقوبة المشروطة، و0.535-0.873 لبعد الإدارة بالاستثناء، وجميعها دالة إحصائياً عند 0.000، مما يعكس صدق فقرات المحور.

جدول (3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبول) (البراعة التنظيمية لدى مديرات

| البعد الثاني:<br>اكتشاف فرص جديدة |   | البعد الأول:<br>الاستثمار الأفضل للفرص |   |
|-----------------------------------|---|--|---|
| معامل الارتباط                    | م | معامل الارتباط                         | م |
| .888**                            | 1 | .831**                                 | 1 |
| .914**                            | 2 | .844**                                 | 2 |
| .937**                            | 3 | .797**                                 | 3 |
| .953**                            | 4 | .796**                                 | 4 |
| .947**                            | 5 | .899**                                 | 5 |
| .935**                            | 6 | .822**                                 | 6 |
|                                   |   | .804**                                 | 7 |
|                                   |   | .889**                                 | 8 |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

تشير نتائج الجدول (3) إلى ارتفاع معاملات الارتباط لفقرات محور البراعة التنظيمية، بما يؤكد مناسبتها لقياس أبعاد الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.796-0.899 لبعد الاستثمار الأفضل للفرص، و0.888-0.953 لبعد اكتشاف فرص جديدة، وجميعها دالة إحصائياً عند 0.000، مما يعكس صدق فقرات المحور الثاني.

#### 5/ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات أداة الدراسة إلى مدى استقرار نتائج الاستبانة عندما يتم توزيعها عدة مرات لاحقة تحت ظروف وشروط متماثلة عبر تطبيقات متعددة، ويظهر ثبات أداة الدراسة مدى التماسك والاستقرار في القياسات عند تكرار توزيعه على نفس العينة (محمود، 2019: 676). وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا

كرونباخ، الذي يقيس مدى ارتباط العناصر داخل الأداة البحثية ويظهر مدى اتساق أداء المشاركين عبر العناصر المختلفة.

#### جدول (4) نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد محاور الدراسة المختلفة

| المحور                            | الأبعاد                | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| المحور الأول (القيادة التبادلية)  | المكافأة المشروطة      | 7           | 0.932             |
|                                   | العقوبة المشروطة       | 6           | 0.913             |
|                                   | الإدارة بالاستثناء     | 5           | 0.810             |
|                                   | المحور الأول (الكلي)   | 18          | 0.931             |
| المحور الثاني (البراعة التنظيمية) | الاستثمار الأفضل للفرص | 8           | 0.938             |
|                                   | اكتشاف فرص جديدة       | 6           | 0.968             |
|                                   | المحور الثاني (الكلي)  | 14          | 0.969             |
| الدرجة الكلية لمحاور الدراسة      |                        | 32          | 0.969             |

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة على جميع أبعاد محاور الدراسة المختلفة، إذ تراوحت ما بين 0.810 إلى 0.968، كما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي لمحاور الدراسة كافة 0.969 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

#### 6/ مقياس تفسير المتوسطات الحسابية:

لقد حددت الدراسة إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان ضمن المقياس الخماسي (Likert scale)، والتي يتم من خلالها قياس درجة موافقة المبحوثين على العبارة ومدى تطبيقهم لها ووزنها من المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد الفئات} = (5 - 1) / 5 = 0.80$$

أي أن طول الفئة الواحدة في المقياس المعتمد هو (0.80) وعليه يظهر في الجدول (5)، قيم المؤشرات الإحصائية ومعناها عند تفسير نتائج الدراسة.

#### جدول (5) مقياس الدراسة المعتمد

| الاستجابة      | الدرجة | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | الوزن النسبي    |
|----------------|--------|-----------------|---------------|-----------------|
| غير موافق بشدة | 1      | من 1.0-1.79     | منخفضة جداً   | من 20 إلى 35.8% |
| غير موافق      | 2      | من 1.80-2.59    | منخفضة        | من 36 إلى 51.8% |
| محايد          | 3      | من 2.60-3.39    | متوسطة        | من 52 إلى 67.8% |
| أوافق          | 4      | من 3.40-4.19    | مرتفعة        | من 68 إلى 83.8% |
| أوافق بشدة     | 5      | من 4.20 إلى 5.0 | مرتفعة جداً   | من 84 إلى 100%  |

## 7/ أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27 لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لأهم الأساليب الوصفية والاختبارات الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) للتحقق من ثبات أداة الدراسة. واختبار معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rank correlation coefficient) لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة التبادلية) والتابعة (البراعة التنظيمية).

تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

## 1/ نتائج الإجابة عن التساؤل الأول:

**وينص على:** ما درجة ممارسة القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات؟  
توضح نتائج الجدول (6) نتائج محور الدراسة الأول بأبعاده الثلاثة: المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء. وفيما يلي نتطرق الدراسة لتحليل فقرات كل بعد من أبعاد المحور الأول (القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك) على حده.

## جدول (6) نتائج أبعاد المحور الأول (القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك)

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | تهتم مديرة المدرسة برسم أهداف العمل للمدرسات بشكل متواصل.                                 | 4.23            | 0.580             | 84.6%        | مرتفع جدا      | 1             |
| 2 | تحرص المديرة على إعلان وتوضيح معايير استحقاق الحوافز للمدرسات المتميزات.                  | 4.13            | 0.703             | 82.6%        | مرتفع          | 2             |
| 3 | تقدم المديرة الحوافز بشكل مخطط بناءً على نتائج تقييم الأداء.                              | 4.08            | 0.709             | 81.5%        | مرتفع          | 6             |
| 4 | تقدم المديرة تغذية راجعة لمعالجة نواحي القصور في أداء المدرسات.                           | 4.09            | 0.719             | 81.9%        | مرتفع          | 5             |
| 5 | تحرص المديرة على تحفيز المدرسات على المساهمة الفعالة بأساليب متنوعة لتحقيق أهداف المدرسة. | 4.12            | 0.653             | 82.5%        | مرتفع          | 3             |
| 6 | تمنح المديرة الحوافز للمدرسات المتميزات في الأداء.  | 4.10            | 0.686             | 82.1%        | مرتفع          | 4             |

| م   | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 7   | تحقق المديرية العدالة بين المدرسات فيما يتعلق بتوزيع الحوافز .                  | 4.05            | 0.725             | 81.0%        | مرتفع          | 7             |
| <b>الدرجة الإجمالية للبعد الأول (المكافأة المشروطة)</b> |   |                 |                   |              |                |               |
| م   | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
| 1   | تحدد مديرة المدرسة الأهداف المراد تحقيقها بشكل مستمر لتجنب الوقوع في الأخطاء .  | 4.14            | 0.623             | 82.8%        | مرتفع          | 2             |
| 2   | تقوم المديرية بمتابعة أداء الأعمال بشكل مستمر لاكتشاف جوانب الخلل .             | 4.11            | 0.635             | 82.2%        | مرتفع          | 5             |
| 3   | تحرص المديرية على وضع إجراءات تصحيحية عند اكتشاف الخلل .                        | 4.12            | 0.633             | 82.4%        | مرتفع          | 4             |
| 4   | تطبق المديرية الإجراءات النظامية في حال الإخفاق في تنفيذ مهام العمل .           | 4.12            | 0.618             | 82.4%        | مرتفع          | 3             |
| 5   | تتخذ المديرية حلولاً جذرية لبعض المشكلات في المدرسة .                           | 4.06            | 0.703             | 81.2%        | مرتفع          | 6             |
| 6   | تحدد المديرية الإخفاقات للمعلمات بأنواعها التي ينطبق عليها الإجراءات النظامية . | 4.14            | 0.575             | 82.7%        | مرتفع          | 1             |
| <b>الدرجة الإجمالية للبعد الثاني (العقوبة المشروطة)</b> |   |                 |                   |              |                |               |
| م   | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
| 1   | تتدخل مديرة المدرسة فقط في حال وقوع المشكلات التي تتوقع إعاقتها للعمل .         | 3.56            | 1.022             | 71.3%        | مرتفع          | 4             |
| 2   | تركز المديرية اهتمامها فقط على معالجة الأخطاء التي قد تعيق تحقيق الأهداف .      | 3.47            | 1.039             | 69.4%        | مرتفع          | 5             |
| 3   | تؤمن المديرية بأنه لا حاجة لاتخاذ أي إجراء طالما أن أمور العمل تسير بشكل جيد .  | 3.61            | 0.992             | 72.1%        | مرتفع          | 3             |
| 4   | تحرص المديرية على التأكد من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء مهام العمل .             | 3.97            | 0.722             | 79.4%        | مرتفع          | 2             |

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 5 | تتابع المديرية أداء الأعمال لمعالجة الخلل إن وجد.  | 4.04            | 0.661             | 80.8%        | مرتفع          | 1             |
|   | الدرجة الإجمالية للبعد الثالث (الإدارة بالاستثناء) | 3.73            | 0.680             | 74.6%        | مرتفع          |               |

يتضح من نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدي المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ 4.11 ووزن نسبي 82.2%، مقابل متوسط 3.73 ووزن نسبي 74.6% لبعدي الإدارة بالاستثناء. ويمكن تفسير النتيجة المرتفعة أن هذه النتائج تعكس مستوى عالياً من التأييد للقيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات، وتؤكد كذلك على وجود تقديراً إيجابياً عاماً لممارسات القيادة التبادلية لدى المديرات، كما توفر هذه النتائج دليلاً قوياً على وعي المديرات بأهمية القيادة التبادلية وقد يعزى ذلك نتيجة للدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها وزارة التعليم.

تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشكل عام مع ما توصلت إليه دراسة يوسف (2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية لبعدي المكافأة المشروطة جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة المصري (2020) والتي أظهرت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المديرين في المدارس الثانوية للقيادة التبادلية لبعدي المكافأة المشروطة كانت بدرجة كبيرة.

بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة هديب (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية لبعدي المكافأة المشروطة كانت متوسطة، كما تختلف مع دراسة السليمات (2020) حيث جاءت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية كانت بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة المكافأة المشروطة.

## 2/ نتائج الإجابة عن التساؤل الثاني:

**وينص على:** ما مستوى توافر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار الأفضل للفرص، واكتشاف فرص جديدة)

لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات؟

توضح نتائج الجدول (7) نتائج محور الدراسة الثاني ببعديه، الاستثمار الأفضل للفرص، واكتشاف فرص جديدة. وفيما يلي تتطرق الدراسة لتحليل فقرات كل بعد من أبعاد المحور الثاني (البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك) على حده.

## جدول (7) نتائج أبعاد المحور الثاني (البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك)

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | تحرص مديرة المدرسة على استثمار الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي. | 3.93            | 0.766             | 78.5%        | مرتفع          | 8             |

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
|--|---|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| 2  | تعمل المديرية على توظيف الإمكانيات المتوفرة لتحسين الأداء المدرسي.                                  | 3.96            | 0.783             | 79.1%        | مرتفع          | 5             |
| 3  | تضع المديرية مؤشرات الأداء بالخطط المدرسية.   | 4.05            | 0.640             | 81.1%        | مرتفع          | 3             |
| 4  | قدرة المديرية واستعدادها التام في برمجة الإجراءات والممارسات المتبعة في ضوء نتائج تقييم الأداء.     | 4.06            | 0.620             | 81.3%        | مرتفع          | 2             |
| 5  | تتبع المديرية أساليب إدارية متنوعة لمعرفة توجهات المدرسات داخل المدرسة.                             | 3.94            | 0.817             | 78.8%        | مرتفع          | 7             |
| 6  | توظف المديرية التقنية بشكل فعال في مختلف الخدمات والعمليات داخل المدرسة.                            | 4.05            | 0.776             | 81.1%        | مرتفع          | 4             |
| 7  | تتيح المديرية قنوات اتصال فعالة لتحقيق التواصل الفعال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالعملية التعليمية. | 4.07            | 0.712             | 81.5%        | مرتفع          | 1             |
| 8  | تعمل المديرية باستمرار على تزويد المدرسات بمعارف ومهارات وخبرات جديدة.                              | 3.95            | 0.830             | 78.9%        | مرتفع          | 6             |
| <b>الدرجة الإجمالية للبعد الأول (الاستثمار الأفضل للفرص)</b> |   |                 |                   |              |                |               |
|  |   | <b>4.00</b>     | <b>0.623</b>      | <b>80.0%</b> | مرتفع          |               |
| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الاستجابة | ترتيب الفقرات |
| 1  | تحرص مديرة المدرسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.                                     | 3.88            | 0.808             | 77.5%        | مرتفع          | 1             |
| 2  | تهيئ المديرية مناخ عمل تنافسي لدفع المدرسات للإنجاز.  | 3.82            | 0.877             | 76.5%        | مرتفع          | 3             |
| 3  | تحرص المديرية على تشجيع المدرسات لطرح أفكارهن التطويرية.  | 3.84            | 0.931             | 76.8%        | مرتفع          | 2             |
| 4  | تمنح مديرة المدرسة المدرسات الصلاحيات اللازمة لتمكينهن من أداء الأعمال والمهام المسندة إليهن.       | 3.79            | 0.962             | 75.8%        | مرتفع          | 5             |
| 5  | تضع المديرية قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكييف أدائها وفقاً لاحتياجاتها.             | 3.77            | 0.971             | 75.4%        | مرتفع          | 6             |
| 6  | تسعى المديرية إلى ابداع خدمات جديدة تعزز من مكانة المدرسة وتنافسيتها.                               | 3.81            | 0.902             | 76.2%        | مرتفع          | 4             |
| <b>الدرجة الإجمالية للبعد الثاني (اكتشاف فرص جديدة)</b>      |   |                 |                   |              |                |               |
|  |   | <b>3.82</b>     | <b>0.845</b>      | <b>76.3%</b> | مرتفع          |               |

يتضح من نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي والوزن النسبي للبعد الاستثمار الأفضل للفرص قد بلغ 4.0 ووزن نسبي 80.0% مقابل متوسط 3.82 ووزن نسبي 76.3% لبعد اكتشاف فرص جديدة. في ضوء هذه النتائج المستخلصة يظهر مدى التقدير المرتفع للبراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، والأهمية الكبيرة التي توليها مديرات المدارس للبراعة التنظيمية في إدارة المؤسسات التربوية من وجهة نظر المدرسات، حيث ترى المدرسات أن المديرات يشددن على ضرورة استثمار الفرص القائمة بأفضل شكل ممكن والبحث الدائم عن فرص جديدة لتحسين وتطوير العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة كل من المصري (2020)، ونتائج دراسة العودة (2020) في أن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفع، كما تتفق مع دراسة الجميبي والحارثي (2021) التي توصلت إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، ومع دراسة الجرايدة (2021) التي أظهرت أن درجة توافر البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة المناصير (2021) حيث جاء مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا من وجهة نظر معلمهم بمستوى متوسط، كما كذلك تختلف مع دراسة شوبا (2017, Shoba) التي أظهرت أن واقع البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس جنوب إفريقيا قد جاء بدرجة منخفضة، كذلك اختلفت مع دراسة (2020, Pietsch et al) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في ألمانيا قد جاءت بدرجة منخفضة.

### 3/ نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث:

**وينص على:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المدرسات؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم اللجوء لاختبار سبيرمان لتحديد الارتباط بين المحور الأول ككل (درجة ممارسة القيادة التبادلية) والمحور الثاني ككل (مستوى توافر البراعة التنظيمية)، وكذلك بين أبعاد اتجاهات القيادة التبادلية الفرعية (المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء) ومستوى توافر البراعة التنظيمية، وجاءت النتائج على النحو التالي كما هو موضح في الجداول (8)، (9).

### جدول (8) الارتباط بين ممارسة القيادة التبادلية وتوافر البراعة التنظيمية

| المتغيرات         | معامل ارتباط سبيرمان | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------------|---------------|
| القيادة التبادلية | .755**               | 0.000         |
| البراعة التنظيمية |                      |               |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

جدول (9) الارتباط بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية

| مستوى الدلالة | معامل ارتباط سبيرمان | ارتباط أبعاد القيادة التبادلية بالبراعة التنظيمية |
|---------------|----------------------|---|
| 0.000         | .719**               | المكافأة المشروطة                                 |
| 0.000         | .725**               | العقوبة المشروطة                                  |
| 0.000         | .482**               | الإدارة بالاستثناء                                |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

يتضح من نتائج الجدول (8) والجدول (9) وجود علاقة إيجابية طردية قوية، وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية وتوافر البراعة التنظيمية؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان 0.755، وبمستوى دال إحصائياً 0.000؛ مما يشير إلى الارتباط الإيجابي بين المتغيرين.

كما بلغت قيم معاملات الارتباط لأبعاد القيادة التبادلية، ومستوى البراعة التنظيمية 0.719، و0.725، و0.482 لأبعاد المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء على التوالي، وبمستوى دال إحصائياً 0.000. وهذه النتيجة توضح أن هناك ارتباط قوي وإيجابي بين تطبيق أبعاد القيادة التبادلية بأنماطها المختلفة ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. وقد تعكس هذه النتيجة الدور الهام للقيادة التبادلية وما تقوم به من وظائف وأدوار انعكست بشكل إيجابي على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية، وبخاصة أن أسلوب القيادة التبادلية يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة الملائمة لقيادة عمليات التغيير والتطوير المختلفة داخل المؤسسات، وتعتمد البراعة التنظيمية على التغيير المستمر من خلال استثمار الفرص المتاحة لتغيير الوضع الراهن، أو اكتشاف فرص جديدة تساعد في إحداث التغيير والتطوير على الأمد البعيد.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المصري (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

#### ملخص النتائج:

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الرئيسي 3.99 وبوزن نسبي 79.7%، مما يعكس درجة عالية من تطبيق هذا النمط القيادي بأبعاده المختلفة.
2. العقوبة المشروطة: جاءت في المرتبة الأولى بدرجة استجابة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.11 والانحراف المعياري 0.528، وبوزن نسبي 82.2%، مما يدل على اعتماد مرتفع لهذا البعد في الممارسة القيادية.

3. المكافأة المشروطة: حلت في المرتبة الثانية وبدرجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.576، ووزن نسبي 82.2%، مما يعكس اهتمام المديرات بتعزيز الأداء الإيجابي.
4. الإدارة بالاستثناء: جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة استجابة مرتفعة أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 0.680، وبوزن نسبي 74.6%، وهو ما يشير إلى ممارسة أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.
5. كشفت النتائج عن أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك جاء مرتفعاً ببعديها (الاستثمار الأفضل للفرص واكتشاف فرص جديدة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الرئيسي 3.90 وبوزن نسبي 78.0%، مما يعكس درجة عالية من ممارستها في البيئة المدرسية.
6. الاستثمار الأفضل للفرص: جاء في المرتبة الأولى بدرجة استجابة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 0.623، وبوزن نسبي 80.0%، مما يعكس قدرة مرتفعة لدى المديرات على توظيف الفرص المتاحة بفاعلية.
7. اكتشاف فرص جديدة: حلّ في المرتبة الثانية وبدرجة استجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.845، ووزن نسبي 76.3%، مما يشير إلى مستوى جيد من السعي نحو استكشاف فرص تطوير جديدة.
8. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أبعاد القيادة التبادلية بأنماطها المختلفة ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك (معامل الارتباط = 0.755 ومستوى الدلالة 0.000).

#### توصيات الدراسة:

1. تطوير آليات واضحة وفعالة لتحديد أهداف عمل محددة للمدرسات، وربط هذه الأهداف بنظام حوافز يشجع على تحقيقها، مما يساهم في تعزيز الدافعية والإنتاجية.
2. تعزيز التواصل الفعال بين المديرات والمدرسات من خلال تقديم التغذية الراجعة بشكل دوري ومستمر، وتوفير الدعم اللازم للمدرسات، مما يساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات بشكل فعال.
3. تطوير نظم مكافأة وعقاب مشروطة تعمل على تحفيز المدرسات على الأداء المتميز وتصحيح السلوكيات غير المرغوب فيها، بما يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية.
4. وضع إجراءات واضحة ومحددة للتعامل مع حالات فشل أداء المهام أو مخالفة اللوائح، بما يضمن الحفاظ على بيئة عمل مهنية وفعالة.
5. تشجيع مديرات المدارس على اتخاذ مبادرات للتدخل المبكر وحل المشكلات بشكل استباقي قبل تفاقمها، مما يعزز الكفاءة ويحافظ على بيئة عمل إيجابية.

6. تبني التخطيط الاستراتيجي وتوظيف التقنيات الحديثة لتعزيز الابتكار والتطوير داخل المدرسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة أعلى.
7. تشجيع بيئة العمل على التنافسية لتحفيز المدرسات ومنحهم الصلاحيات اللازمة للابتكار والتميز، مما يساهم في تحسين الأداء.

#### المقترحات المستقبلية:

1. إجراء مزيد من الأبحاث حول مستويات تحقيق البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، ولكن من وجهة نظر المشرفات والعاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.
2. إجراءات دراسات بحثية مقارنة لتقييم درجة ممارسة القيادة التبادلية في مدارس البنين ومدارس البنات في المرحلة الثانوية.
3. إجراء مزيد من الأبحاث لدراسة العلاقة بين الخبرة ومستوى البراعة التنظيمية للمديرات، لفهم أفضل للعوامل التي تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

### قائمة المصادر المراجع:

- ❖ إلياس، طارق. (2020). الإدارة المؤسسية و شخصية القائد. (ط1). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- ❖ تركي، سمر عبد التواب. (2025). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة المقاولون العرب. مجلة البحوث المالية والتجارية جامعة بورسعيد، مج 26، ع4، ص ص 1109-1181.
- ❖ الجرايدة، محمد سليمان (2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع22. ص ص 269-290.
- ❖ الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض؛ والحارثي، نولى بنت عيد مخضور (2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية وعلم النفس. م 36. ع 4. ج 1. ص ص 479-516.
- ❖ الخزاعة، أحلام محمد (2021). جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بدرجة ممارستهم للبراعة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
- ❖ رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar>.
- ❖ الزهراني، خديجة مقبول جمعان (2022). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة التربية جامعة الأزهر. ع194. ج 2. ص ص 316-351.
- ❖ السلحوت، عبدالله موسى محمد. (2025). التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ السلنتي، لمياء السعيد (2015). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية. م39. ع 1. ص ص 85-122.
- ❖ السليمات، محمد عبد الله (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ❖ الشريف، نجاة عبد القادر عبد الله (2022). القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي. مجلة كلية التربية جامعة سرت. م 1. ع 1. ص ص 93-117.

- ❖ الشلبي، عائشة يوسف (2022). الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فلسطين التقنية. فلسطين.
- ❖ عباس، وليد حسين؛ وحافظ، عبد الناصر علك. (2016م). الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ العثماني، محمد بن محمد عبده سالم (2024). درجة ممارسة القيادة التبادلية في شركة النفط اليمنية- عدن من وجهة نظر العاملين. مجلة التواصل جامعة عدن، ع51. ص ص 131-171.
- ❖ العقيلي، محمود خالد (2023). القيادة التبادلية لدى عمداء الكليات في جامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش. الأردن.
- ❖ العواد، هناء نواف سليم. (2023). القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. م25. ص ص 151-165.
- ❖ العوده، أنهار محمد. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، ع20، ص ص 554-578.
- ❖ عون، وفاء محمد (2019). تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع182. ج2. ص ص 1025-1083.
- ❖ المحمادي، أمجاد رجا الله؛ والقرشي، سوزان بنت محمد (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. م6. ع14. ص ص 1-21.
- ❖ محمود، سومية شكري محمد (2019). الأخطاء الشائعة في إجراءات التحقق من ثبات وصدق أدوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية العربية. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط. م35. ع7. ص ص 671-695.
- ❖ مشاهرة، تهاني هاشم (2022). البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
- ❖ المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. م16. ع1. ص ص 65-82.

- ❖ المناصير، نزار محمد محمود؛ وحرا حشة، علاء أحمد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية. م7. ع1. صص 419-440.
- ❖ هاوس، بيتر نورث (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. "ترجمة: المعيوف، صلاح بن معاذ". المملكة العربية السعودية. مركز البحوث والدراسات معهد الإدارة العامة.
- ❖ هديب، آلاء عزت أحمد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- ❖ وزارة التعليم. (1444). تقدّم مركز المملكة في مؤشرات التعليم والمعرفة بتصنيف التنافسية الرقمية العالمي 2022. متاح عبر الرابط التالي: <https://linksshortcut.com/sETKb>

### **Bibliography of Arabic References (Translated to English)**

- ❖ Elyas, T. (2020). Institutional management and the leader's personality (1st ed.). Cairo, Egypt: Center for Professional Management Expertise.
- ❖ Turki, S. A. T. (2025). Organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamic capabilities and organizational performance: An applied study on Arab Contractors Company. Port Said University Journal of Financial and Commercial Research, 26(4), 1109–1181.
- ❖ Al-Jaraidah, M. S. (2021). The relationship between organizational prowess and the quality of the organizational climate in schools governorate of Dakhiliyah, Sultanate of Oman. Arab Research Journal in the Fields of Specific Education, (22), 269–290.
- ❖ Aljumaiee, W.A. M., & Al-Harhi, N. E. M. (2021). The Organizational Ingenuity of the Leaders of Private Schools in the City of Taif from the Point of View of the Teachers. Journal of Scientific Research in Education and Psychology, 36(4), Part 1, 479–516.

- ❖ Khazaleh, A. M. (2021). Quality of Work Life for Employees at Al Al–Bayt University and its Relationship to the Degree of their Practice of Organizational Ambidexterity. (Unpublished master’s thesis). Al al–Bayt University, Jordan.
- ❖ Saudi Arabia Vision 2030. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>
- ❖ Al–Zahrani, K. M. J. (2022). The Impact of Organizational Ingenuity on Developing the Twenty–First Century Skills Among Faculty Members in Saudi Universities. Journal of Education, Al–Azhar University, (194), Part 2, 316–351.
- ❖ Al–Salhout, A. M. M. (2025). Digital transformation between artificial intelligence capabilities and cybersecurity challenges. Amman, Jordan: Al–Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
- ❖ Al–Sallanti, L. A. (2015). The effect of leader–member exchange quality on employee creativity and organizational ambidexterity: An applied study on specialized health centers in Damietta. Egyptian Journal of Commercial Studies, 39(1), 85–122.
- ❖ Al–Souleimat, M. A. (2020). Interchangeable Leadership and its Relation to Job Performance for Secondary School Principals in Madaba Governorate from the Principals Assistants’ and Teachers’ points of View. (Unpublished master’s thesis). Middle East University, Jordan.
- ❖ Al–Sharif, N. A. A. (2022). Transactional leadership and its relationship to organizational trust: A field study on colleges of education at the University of Benghazi. Journal of the Faculty of Education, Sirte University, 1(1), 93–117.
- ❖ Al–Shalabi, A. Y. (2022). The mediating role of innovative climate in the relationship between the transformational and transactional leadership styles and administrative innovation. (Unpublished master’s thesis). Palestine Technical University, Palestine.

- ❖ Abbas, W. H., & Hafez, A. N. A. (2016). Leadership styles: The path to building sustainable competitive advantage. Amman, Jordan: Ghaidaa Publishing and Distribution.
- ❖ Al-Othmani, M. b. M. A. S. (2024). The degree of practicing transactional leadership at the Yemen Oil Company–Aden from employees’ perspectives. Al-Tawasul Journal, University of Aden, (51), 131–171.
- ❖ Al-Aqeeli, M. K. (2023). The Transactional Leadership of Deans of Faculties at the University of Jerash and its Relationship to Knowledge Management Processes from the Perspective of Faculty Members. (Unpublished master’s thesis). Jerash University, Jordan.
- ❖ Al-Awad, H. N. S. (2023). Transactional Leadership Among Principals of Public Schools in Jordan. Al-Balqa Journal for Research and Studies, 25, 151–165.
- ❖ Al-Oudah, A. M. (2020). Organizational ambidexterity among female leaders of public secondary schools from the teachers’ perspective in the Qassim region. Arab Journal for Scientific Publishing, 20, 554–578.
- ❖ Aoun, W. M. (2019). Developing the performance of female principals of public schools in the Northern Borders Region (Arar) to enhance an innovative educational environment in light of Vision 2030. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, (182), Part 2, 1025–1083.
- ❖ Al-Muhammadi, A. R. A., & Al-Qurashi, S. M. (2022). The Role of Knowledge Management in Achieving Organizational Ambidexterity: A Field Study on the General Directorate of Education in Jeddah Governorate. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 6(14), 1–21.
- ❖ Mahmoud, S. S. M. (2019). Common errors in procedures for verifying the reliability and validity of measurement instruments used in Arab educational research. Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 35(7), 671–695.

- ❖ Mshaharah, T. H. (2022). Organizational Ingenuity of the Principals in Jerusalem Municipality Schools from Teachers Point of View. (Unpublished master's thesis). Hebron University, Palestine.
- ❖ Al-Masri, M. (2020). The Degree of Practicing Transactional Leadership among Secondary School Principals in Gaza Governorates and its Relation to their Level of Organizational Ambidexterity. The Jordanian Journal of Educational Sciences, 16(1), 65–82.
- ❖ Al Manaseer, N. M. M., & Harahsheh, A. A. (2022). The Degree of Practicing Human Performance Technology by Secondary School Principals and its Relationship with the Level of Organizational Ambidexterity as Perceived by Teachers. Amman Arab University Journal for Research – Educational and Psychological Research Series, 7(1), 419–440.
- ❖ Huse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (S. b. M. Al-Muayouf, Trans.). Institute of Public Administration, Center for Research and Studies. (Original work published 2016)
- ❖ Hdeib, A. E. A. (2018). The Degree of Secondary Schools Principals' Practice of Transactional Leadership and its Relation to the Level of Teachers' Organizational Loyalty in Amman. (Unpublished master's thesis). The Hashemite University, Jordan.
- ❖ Ministry of Education. (1444 AH). The Kingdom's ranking progress in education and knowledge indicators according to the Global Digital Competitiveness Ranking 2022. Retrieved from <https://linksshortcut.com/sETKb>
- ❖ ثالثاً: المراجع الأجنبية:
- ❖ Alghamdi, F (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7(1), 1–14.

- ❖ Arenas, F.J. Connelly, D.A. Williams, M.M. (2018). Developing Your Full Range of Leadership Leveraging a Transformational Approach. Air University Press Maxwell Air Force Base, Alabama
- ❖ Bans–Akutey, A. Tiimub, B. (2021). Assessing Transactional and Transformational Leadership on Workgroup Behaviour. Academia Letters , Article 3044.
- ❖ Chebonye, R. Okutu, A. David, K. (2021). Influence of Head Teachers' Transactional Leadership Styles on Teacher Service Delivery in Primary Schools in Nandi Central Sub–County of Nandi County, Kenya. Journal of Popular Education in Africa. 5(1), 28 – 47.
- ❖ Elnour, M. (2021). The Impacts of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organisational Performance and Change. SBS SWISS BUSINESS SCHOOL.
- ❖ Kalsoom, Z. Khan, M.A. Zubair, S.S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. Industrial Engineering Letters, 8(3), 23–30.
- ❖ Omidvar, A. Zahed, A. Moeinikia, N. & Khaleghkhah, A. (2021). Relationship Between Organizational Agility, Innovative Work Behaviors, and Job Satisfaction Among the Second–grade High School Teachers. Journal of School Psychology and Institutions, 9 (4), 86–95.
- ❖ 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. 1–19.
- ❖ Pietsch, M. Tulowitzki, P. Cramer, C (2022). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. Educational Management Administration and Leadership, 50(4):574–592.

- ❖ Shoba, S.C. (2017). Organisational ambidexterity in low-fee private schools in South Africa. Master Thesis. University of Pretoria, South Africa.
- ❖ Soares, J.L. dos Reis, D.R. Cunha, J. Neto, P.S. (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36–46.
- ❖ Thapa, A. & Parimoo, D. (2022). Transactional Leadership Style and Organizational Performance: The moderating role of emotional intelligence. *Parikalpana – KIIT Journal of Management*, 18(1), 53–70.
- ❖ Torre, T. and Sarti, D (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Front. Psychol.* 11:554253.
- ❖ Volmer, J. Niessen, C. Spurk, D. Linz, A. Abele, A (2011). Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross–Lagged Analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 60(4), 522–545.
- ❖ Zeebaree, M.R.Y. (2024). The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq. *International Review of Management and Marketing*, 14(2), 23–36.