International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130
Vol. 15, Issue 1, 2026, pp. 36 - 52
www.refaad.com

The Degree of Adaptive Leadership Practice and Its Relationship with the Level of Organizational Brilliance Among Public School Principals in Al Dhahirah Governorate, Sultanate of Oman

Fatma bint Awad Al-Yaqubiya[1*], Rabia Almur AlDhuhli[2]

[1] Master's Student in Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

[2] Associate Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

[*] Corresponding Author: Fatma Al-Yaqubiya (4986186@uofn.edu.om)

درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بالتألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان

فاطمة بنت عوض اليعقوبية[1*]، ربيع بن المر الذهلي[2]

[1] طالبة ماجستير في الإدارة التعليمية - جامعة نزوى - سلطنة عُمان.

[2] أستاذ مشارك في الإدارة التربوية - جامعة نزوى - سلطنة عُمان.

*الباحث المراسل: فاطمة اليعقوبية (4986186@uofn.edu.om)

Received استلام البحث	Revised مراجعة البحث	Accepted قبول البحث
2025/10/28	2025/11/18	2025/12/15

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.1.3

This file is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the extent to which public school principals practice adaptive leadership and its relationship with organizational brilliance in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman from the perspective of teachers.

Methods: A descriptive correlational approach was used. A questionnaire was employed as the main tool for data and its validity and reliability were confirmed. The questionnaire was administered to a sample of 352 male and female.

Results: One of the key findings of the study was that the level of adaptive leadership practiced by public school principals in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman, from the teachers' perspective, was generally high. The results also showed that the level of organizational brilliance in public schools in Al Dhahirah Governorate was similarly high from the teachers' point of view.

Conclusions: The study recommended the following: Continuing to enhance effective adaptive leadership practices among school principals by administrative supervisors and the Specialized Institute. Continuing to support and strengthen the dimensions of organizational brilliance in the governorate's schools by officials in the Supervision Department and the Information Technology Department.

Keywords: *Adaptive Leadership; Organizational Brilliance; Public Schools; Al Dhahirah Governorate; Sultanate of Oman.*

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية وعلاقتها بالتألق التنظيمي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة الحالية أداة الاستبانة وبعد التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة مكونة من (352) معلمًا ومعلمة.

النتائج: من أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بشكل عام. وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعًا بشكل عام.

الخلاصة: أوصت الدراسة الحالية؛ بالاستمرار في تعزيز الممارسات التكيفية الفعالة لدى مديري المدارس من قبل المشرفين الإداريين والمعهد التخصصي، والاستمرار في دعم وتعزيز أبعاد التألق التنظيمي في مدارس المحافظة من قبل المسؤولين بدائرة الإشراف ودائرة تقنية المعلومات.

الكلمات المفتاحية: *القيادة التكيفية؛ التألق التنظيمي؛ المدارس الحكوميّة؛ مُحافظة الظاهرة؛ سلطنة عُمان.*

الاستشهاد

Citation

اليعقوبية، فاطمة، الذهلي، ربيع (2026). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بالتألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 15 (1)، 36-52.

Al-Yaqubiya, F. A., & AlDhuhli, R. A. (2026). The Degree of Adaptive Leadership Practice and Its Relationship with the Level of Organizational Brilliance Among Public School Principals in Al Dhahirah Governorate, Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(1), 36-52. https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.1.3 [In Arabic]

المقدمة:

تُعَدُّ القيادة من الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية؛ إذْ تقع على عاتقها مسؤولية تطبيق السياسات والخطط والبرامج التعليمية، وتحويل الأهداف النظرية إلى نتائج واقعية؛ بما يضمن سير العملية التعليمية بفعالية ويوجهها بالاتجاه الصحيح، وتسهم القيادة في معالجة التحديات، والاستعداد للمستقبل بكفاءة، ومواكبة المستجدات المتوقعة. وتتجسد القيادة في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في فريقِه؛ بما يُعزِّز روح الحماس والثقة أثناء أداء المسؤوليات المُوكَلة إليه، وتحقيق الغايات المؤسسية المنشودة (القنون، 2022).

فأصبحت المؤسسات التربوية تُولِي أهمية كبيرة للقيادة التربوية؛ بِعَدِّها العامل الجوهري الذي يدفع نحو التقدُّم والارتقاء (ضمرة والحراحشة، 2021). وتَظهَر القيادة التربوية في هذه المؤسسات بهدف تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتميُّز في إدارة العمليات، وتطوير الأساليب، وتحسين النتائج المؤسسية (أبو حمور، 2018).

لذلك تمثل القيادة التكيفية في العصر الحالي من أبرز أنماط القيادة التي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، وهي من أكثر النظريات قدرة على تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات حديثة مبدعة؛ حيث تتمثل قوة هذا النوع من القيادة في قدرة القائد على تحفيز العاملين وتشجيعهم، وتعزيز مهاراتهم وتنميتها، ويؤدي القائد دورًا محوريًّا في التأثير في العاملين وتعزيز أفكارهم الإبداعية؛ ما يسهم في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف والبقاء المستمر في بيئة متغيرة (Chughtai, Syed, Nasser, & Chinchilla, 2023).

وتؤدي القيادة التكيفية دورًا محوريًّا في تحفيز العاملين ودفعهم إلى المشاركة الإيجابية في بلورة رؤية استراتيجية طويلة المدى وتحديد أهداف دقيقة وقابلة للتحقيق للمؤسسة التعليمية، وتسهم في اعتماد أنماط وأساليب قيادية مَرِنَة تُمكِّن المؤسسة من الاستجابة بمرونة للتغيرات العالمية الطارئة والتعامل معها بكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، تسعى القيادة التكيفية إلى تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين من خلال إتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن آرائهم وتشجيعهم للتصدي للتحديات والمعوقات التي قد تعترضهم في بيئة العمل (Mejiaa, 2020).

حيث تعتبر المدارس من المؤسسات التعليمية التي تقدم خدماتها للطلبة؛ إلا أنها تواجه باستمرار متغيرات غير مستقرة ومضطربة تؤثر في سير عملها، ومن هنا، يترتب على مديري هذه المدارس التعامل مع هذه التحديات إما بالتكيف مع الوضع الحالي أو بتكييفِه بما يتناسب مع أهداف مدارسهم، ويشير هارون وآخرون (Haron et al, (2022 إلى أن مديري المدارس، بصفتهم قادة لهذه المؤسسات؛ يجب عليهم التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، فالمدارس يمكنها مقاومة عوامل الاندثار إذا تمكنت من تلبية احتياجات الطلبة وأُسَرِهم، وتحقيق المستوى المهاري المأمول، ووفقًا لنظرية القيادة التكيفية؛ يمكن للمديرين أن يخلقوا بيئة تُمكِّن العاملين من التغيير الذاتي والنمو بدلًا من توجيههم نحو سلوكات محددة، كما أكد العجمي (2017) أهمية امتلاك مهارات التواصل الفعَّال مع الهيئة التدريسية والطلبة وأُسَرِهم، والقدرة على التصرف بحكمة في مختلف المواقف، إلى جانب بناء علاقات إيجابية مع الهيئة التعليمية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط الفعَّال لتحقيق الغايات التعليمية.

يُعَدُّ التألق التنظيمي أحد المتطلبات الأساسية للنجاح المهني لمديري المدارس؛ إذْ أصبح تبنِّي مفهوم "التألق التنظيمي" من قبل القيادات الإدارية أمرًا حتميًّا، خاصَّةً في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم، ويعكس هذا المفهوم حالًا من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي؛ ما يُمكِّن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الأداء الناجح والمتميز في العمليات الإدارية، ويسهم التألق التنظيمي في خلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع؛ ما يُعزِّز قدرات المؤسسة التنافسية ضمن إطار إمكانياتها الإدارية، ويزيد اعتمادها على التطور المستمر في إدارتها (المليجي، 2012).

ويُشير كريم (2023) إلى أن تحقيق التألق التنظيمي في المؤسسات التعليمية يُعَدُّ من الأهداف الاستراتيجية الجوهرية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وتَظهَر أهمية هذا التألق من خلال تحقيق أهداف متميزة تنعكس إيجابًا على نجاح المؤسسة واستمرارها، فضلًا عن تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى في المجتمع، وتوظيف مواردها بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين؛ ما يساعد في تحقيق النتائج الإيجابية المُثلى من خلال التميز الإداري وتوظيف القادة الأكاديميين، والوصول إلى مستويات الإبداع والابتكار العليا. ويوضح العازمي (2021) أن للتألق التنظيمي دورًا مُهِمًّا في عملية التطوير والتحسين المستمر؛ حيث يضمن استمرارية المؤسسة في صدارة المؤسسات التعليمية الرائدة. بالإضافة إلى ذلك، يعود التألق التنظيمي بالفائدة على المؤسسة داخليًّا من خلال زيادة الولاء والرغبة في العطاء لدى العاملين، والاهتمام بالتجديد والابتكار؛ ما يُعزِّز قدرة المؤسسة على النهوض وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

واستنادًا إلى ما سبق، وفي إطار السعي لتحقيق التناغم القيادي الذي يُعزِّز الإبداع والتميز والتألق في القيادة، وحرصًا على استكشاف العلاقة بين القيادة التكيفية والتألق التنظيمي في المدارس الحكومية، وتماشيًا مع استراتيجية وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية وتحويل المدارس إلى مؤسسات تربوية متفوقة قادرة على التحسين المستمر، وتتمتع بقدرة كافية على التخطيط وقيادة عمليات التطوير؛ تأتي الدراسة الحالية بهدف تقييم مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية وعلاقتها بالتألق التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة:

مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في هذا الجانب من تدريب قادة المدارس بإلحاقهم بالعديد من الدورات والبرامج التدريبية إلا أن نتائج بعض الدراسات أشارت إلى أن هناك جوانب يتخللها القصور فيما يرتبط بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؛ فقد أشارت دراسة الجهضمي (2011) وجود تدنّي في ممارسات بعض مديري المدارس فيما يرتبط بالبُعد الإداري المتمثل في تبنّي أساليب جديدة في إدارة

المدرسة، والتشجيع للتنوع في وجهات النظر لتوليد خيارات عملية عديدة. وأيضًا نتائج دراسة البوسعيدي (2018) التي أثبتت وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في سلطنة عُمان؛ كالجهل بالأنظمة والتحديثات المستمرة لتطوير العمل التربوي، وقصور في تنفيذ برامج التدريب والتطوير في العمل، ومشكلات في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والعلاقة بين المدرسة والمديرية في المنطقة، فضلًا عن صعوبات إدارية وفنية تعُوق العمل التربوي؛ الأمر الذي يعكس جانبًا من القصور في بعض الممارسات الإدارية التي تنعكس سلبًا على فاعلية الأداء المدرسي.

بينما تشير نتائج دراسة الغافري (2020) أن مستوى التنوع في ممارسة مديري المدارس بسلطنة عُمان لأنماط القيادة التربوية جاء بمستوًى متوسط، واتفق معها نتائج دراسة الرواحية والذهلي (2022) إلى أن مجال الإبداع والابتكار كونُهُ أحد أبعاد القيادة جاء بدرجة متوسطة، أما نتائج دراسة العبرية (2021) فتشير إلى تدنّي قدرة بعض المعلمين على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل خاصَّةً تلك التي تكون لها جوانب تكنولوجية وإبداعية التي تتطلب مهارات معينة، وكشفت نتائج دراسة الجرايدة والشهيمي (2020) عن وجود مشكلات تواجه الإدارات المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان؛ كان من بينها مشكلات إدارية ومالية، ومشكلات التواصل مع الأسرة والمجتمع، ومشكلات المبنى المدرسي، ومشكلات الطلبة والمعلمين؛ الذي يؤكد الحاجة للبحث عن أساليب واتجاهات حديثة لتحسين الواقع المدرسي.

وكَوْنُ الباحثة من المعلمات في المدارس الحكومية فإنها ترى أن مديري المدارس ليسُوا فقط قادة إداريين؛ بل قادة متكيفين قادرين على اتخاذ قرارات سريعة حكيمة في مواجهة هذه التغيرات المستمرة، ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية في فهم درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية بفعَّاليَّة، وكذلك إجراء دراسات في درجة إسهام ممارسة القيادة التكيفية في تحقيق التألق التنظيمي، ومن ناحية أخرى، يرتبط تألق مديري المدارس بكفاءة وفعَّاليَّة ممارستهم للقيادة التكيفية في تحقيق الأداء المتميز والاستجابة للاحتياجات المتغيرة، ونظرًا لندرة الدراسات التي نُفِّذَت في البيئة العُمانية عن القيادة التكيفية وعلاقتها بالتألق التنظيمي جاءت الدراسة الحالية للبحث في درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى التألق التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل تُوجَد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية ومستوى التألق التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى مستوى التألق التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية ومستوى التألق التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهميَّة الدراسة الحالية في الآتي:

الأهميَّة النظريَّة:

يُتوقَّع من الدراسة الحالية عبر إطارها النظري والدراسات السابقة، وما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات؛ أن تُمهِّد الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى، كما أنها ستفتح أفكارًا بحثية أخرى لدراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع القيادة التكيفية والتألق التنظيمي. كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية متغيراتها؛ حيث إن القيادة التكيفية من الاتجاهات الحديثة في القيادة، كما أن التألق التنظيمي له تأثير في جودة الأداء في المدارس.

الأهميَّة التطبيقيَّة:

قد يستفيد مديري المدارس والمعلمين بسلطنة عُمان في التعريف بمدخل القيادة التكيفية، وما يرتبط بها من علاقة بالتألق التنظيمي؛ بحيث يمكن بواسطتها تهيئة مناخ تنظيمي فعَّال، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية. وقد تمثِّل نتائج الدراسة الحالية أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها؛ في إعداد برامج التنمية المهنية لمديري المدارس والمعلمين في سلطنة عُمان، التي يمكن أن يقدمها المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية فيما يتعلق بالقيادة التكيفية، وأهمية التألق التنظيمي في البيئة التنظيمية المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات تم تعريفها اصطلاحًا وإجرائيًّا على النحو الآتي:

- **القيادة التكيفية**

تُعرَّف القيادة التكيفية أنها: "المقدرة على القيادة من خلال التكيف مع الأوضاع والظروف البيئية المختلفة التي تتطلب مشاحنات من أجل الاستمرار في بيئة متبدلة ومتغيرة" (Heifetz & Linsky, 2017, p.23).

وتُعرَّف القيادة التكيفية إجرائيًّا أنها: مجموعة المهارات الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان، وتتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة الحالية لأبعاد القيادة التكيفية المتمثلة في (القدرة على التعلم، قيادة بيئة العمل، القيادة من خلال العاطفة)، ويتم قياسها بالأداة المُعَدَّة لذلك.

- **التألق التنظيمي**

يُعرَّف التألق التنظيمي أنه: "درجة متقدمة من التميز الناتج عن أدوار العاملين الذين بدورهم وظَّفوا معارفهم ومهاراتهم القيادية التي يمتلكونها تجاه أعمالهم مما يجعل المنظمة أكثر تميُّزًا عن غيرها من المنظمات في تقديم مستوى القيادة، والخدمات المقدمة، ومستوى المعرفة" (Nafei, 2018, p.29).

ويُعرَّف التألق التنظيمي إجرائيًّا أنه: " قدرة المدرسة على تحقيق التميز والابتكار في أدائها من خلال توجيه وتنظيم الموارد كافة المتاحة بطريقة فعالة، وتحفيز الفريق التعليمي والإداري للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والإبداع؛ ويتمثل في الدرجة التي يضعها أفراد عينة الدراسة الحالية على فقرات أبعاد التألق التنظيمي (التألق بالقيادة؛ التألق بالخدمة والابتكار؛ التألق بالمعرفة)، وتُقاس بالأداة المُعَدَّة لذلك".

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التكيفية وفق الأبعاد (القدرة على التعلم، قيادة بيئة العمل، القيادة من خلال العاطفة)، وكذلك التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان وفق الأبعاد (التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة).
- الحدود الزمانية: طُبِّقَت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2025/2024م.
- الحدود المكانية: طُبِّقَت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: اقتصرت على عينة من المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة التكيفية

يُعَدُّ مفهوم "القيادة التكيفية" من المفاهيم الحديثة نسبيًّا في الكتابات الإدارية؛ حيث جاء استجابةً لحاجة المؤسسات إلى التكيف مع بيئات تتَّسم بالتغير المتسارع الدائم. ولقد تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التكيفية حيث يرى الفواز (2024) أن القيادة التكيفية هي "القدرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة من خلال تبنّي أساليب مبتكرة وحلول مَرِنَة تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل متغيرة، وتتميز القيادة التكيفية بالتعلم من التجارب والتكيف مع الظروف المتغيرة لتحقيق النجاح" (ص.65). بينما يرى الذهلي والطعاني (2023) فيَرَيَانِ أن القيادة التكيفية تشير إلى "استخدام القائد مهاراتِه في تحليل المشكلات المتغيرة، وتطوير فِرَق العمل، وخلق مرونة داخل المنظمة" (ص.191). بينما عرَّفها هيتشانوفا وآخرون (Hechanova et al., 2018, p. 77) أنها "نهجٌ أكثر تركيزًا على ما يمارسُه القادة على المتابعين، فهي تجمع المتابعين للتعامل مع المواقف الصعبة، ونتيجة لذلك، تساعدهم على التغلب على العقبات بما يساعد القادة في تعزيز الاستعداد للتغيير".

وأصبحت القيادة التكيفية ضرورة مُلِحَّة في بيئات العمل المعاصرة التي تتَّسِم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، وتبرز أهمية هذا النمط القيادي في قدرتِه على تمكين المؤسسات من التكيف بفعالية مع التحديات المفاجئة والتغيرات المتسارعة في بيئات العمل، ويرى الفواز (2024) أن القيادة التكيفية تؤدي دورًا جوهريًّا في تعزيز الإبداع، عبر تبنّي أساليب ديناميكية للاستجابة الفعالة للتحديات المختلفة؛ حيث تسهم في تحقيق مستويات متقدمة من الإبداع الاستراتيجي، خاصَّةً عند توظيفها بالتكامل مع استراتيجيات مبتكرة في القيادة المؤسسية.

ولا شَكَّ أن تطبيق القيادة القادرة على التكيف مع التحديات المعاصرة يؤدي إلى خلق مؤسسة تتمتع بقدرة مستمرة على التعلم والتحول؛ ما يُعزِّز فعالية المؤسسة، وعلى عكس نماذج القيادة الأخرى؛ تَضمِن القيادة التكيفية الفعالية الإدارية من خلال تحقيق الأهداف الهيكلية عبر تدخلات تكيفية مدروسة (Jacob & Baby, 2013). ولقد أصبحت القيادة التكيفية محور تركيز مستمر للباحثين والممارسين؛ بِعَدِّها أحد الأنماط القيادية الأنسب التي تركز على دراسة المشكلات ومحاولة إحداث التغيرات الضرورية لتحقيق التقدم داخل المؤسسة (Northouse, 2016).

وهناك ستة مبادئ أساسية للقيادة التكيفية تُوفِّر للقادة الإرشادات اللازمة للتفكير بشكل سليم أثناء التعامل مع المشكلات المعقدة؛ تَضمِن هذه المبادئ أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لسير التغيير مع الحفاظ على الركائز الجوهرية للمؤسسة، وتُعَدُّ هذه المبادئ إطارًا حيويًّا يساعد القادة في اتخاذ الاختيارات بطريقة تحقِّق التوازن بين التغيير الضروري والاستمرارية في الحفاظ على الهُوِيَّة المؤسسية (British Academy for Training, 2022):

وتمثل أبعاد القيادة التكيفية في المدارس الأسس الجوهرية التي تُمكِّن القادة من مواجهة التحديات التعليمية والإدارية بفعالية ومرونة، ومن خلال هذه الأبعاد؛ يمكن للقيادة المدرسية تعزيز التميز وضمان استمرارية النجاح في بيئات تعليمية ديناميكية متغيرة، ومن هذه الأبعاد القدرة على التعلم، وقيادة بيئة العمل، والقيادة من خلال العاطفة (Boston Consulting Groups, 2010).

وتبرز أهمية القيادة التكيفية في ظل التحولات التربوية المرتبطة برؤية عُمان 2040؛ حيث يتطلب الواقع التعليمي الحديث قيادات قادرة على التكيف مع متطلبات الجودة، والتحول الرقمي، وتوقعات المجتمع المحلي، ويُلاحَظ أن المديرين الذين يمارسون أساليب القيادة التكيفية يتميزون بقدرتهم على: قراءة الواقع المدرسي وتحليل المتغيرات بذكاء تنظيمي، ومشاركة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات، وإعادة بناء الأدوار التنظيمية بما يتلاءم مع احتياجات المرحلة؛ تبني حلولًا مبتكرة للمشكلات التربوية والإدارية (عبد الحفيظ وآخرون، 2025).

المحور الثاني: التألق التنظيمي

تباينت تعريفات التألق التنظيمي شأنُه في ذلك شأن العديد من المفاهيم التربوية؛ حيث تختلف صياغته تبعًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين وخلفياتهم الثقافية والمعرفية، ويُعَرَّف التألق التنظيمي أنه: "مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى أعلى مستوى من الرفاهية والإبداع الذي يميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات على المدى الطويل في مجال القيادة والخدمة والمعرفة، وتؤدي إلى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة" (Al Dulaimi & Al Hindawy, 2023, p. 901). بينما يرى آخرون أن التألق التنظيمي هو: "قدرة المؤسسة على التألق والتفوق على منافسيها ليس فقط من خلال تطبيق الممارسات التنظيمية، ولكن أيضًا من خلال التكامل الناجح لجميع المكونات التنظيمية، بما في ذلك القيادة والموارد البشرية والثقافية، والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية" (Jarboui & Alrikabi, 2023, p. 55).

وترى العجمي (2021) أن التألق التنظيمي يُعَدُّ من العوامل الجوهرية لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها وتميزها؛ إذْ يُسهم في تحقيق مكاسب استراتيجية عالمية من خلال فهم شامل لعمليات المؤسسة الداخلية، سواءً أكانت إبداعية أم تشغيلية أم اجتماعية، ضمن إطار شامل للجودة، كما يساعد التألق التنظيمي المؤسسات في مواجهة التحديات المتنوعة من خلال تبنِّي خطط منهجية تتضمن استخدامًا فعَّالًا للمعلومات والموارد المتاحة؛ ما يُعزِّز اتخاذ قرارات حكيمة تدعم كفاءة الأداء المؤسسي (الحروب، 2021). وفي السياق نفسه، تؤكد العازمي (2021) الدور المحوري للتألق التنظيمي في المؤسسات التعليمية، خاصَّةً فيما يتعلق بعمليات التطوير والتحسين المتواصل؛ إذْ يُعَدُّ عنصرًا أساسيًا في ضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية ضمن البيئة التعليمية.

ويشير الهلالات (2014) إلى أن الغاية الأساسية من التألق التنظيمي تتمثل في بناء قوة عمل فعّالة تمتلك الكفاءة والقدرة على تقديم سلع وخدمات تتجاوز توقعات كل من المستهلك الداخلي والخارجي، وتكمُن القيمة الجوهرية للتألق في الاستجابة الفاعلة لاحتياجات ورغبات المستهلك، مع التركيز على مقدم الخدمة أو المنتج، وتنمية وعيِه بأهمية دورِه في تحقيق أهداف المؤسسة؛ من خلال تحفيز طاقاتِه الإبداعية والابتكارية. وفي السياق ذاته، بيَّن اليامي ووارد (Al Yami & Wared, 2019, p. 73) أن أبرز أهداف التألق التنظيمي تشمل: معالجة مواضع الضعف وتعزيز مكامِن القوة داخل المؤسسة من خلال تبنِّي معايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها، وتوفير الأدوات المعرفية والتكنولوجية الحديثة بِعَدِّها دعامة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

ويتكون التألق التنظيمي((Tamunomiebi & Oyibo, 2020; Oktafien, 2021; Gupta et al, 2012) من الأسس والأبعاد الجوهرية التي ترتكز عليها المؤسسات التعليمية الناجحة؛ حيث يسهم كل بُعد منها بدور فاعل في دعم النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن خلال الفهم العميق لهذه الأبعاد وتطبيقها بكفاءة، تستطيع المؤسسات التربوية بناء هُوِيَّة مؤسسية متينة تُمكِّنها من استقطاب الكفاءات المتميزة، وتحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين. ومن أبرز هذه الأبعاد التألق بالقيادة والتألق بالخدمة والابتكار والتألق بالمعرفة.

وتشير دراسة ناصف وهاشم (2010) إلى أن التألق التنظيمي في المدارس لم يصل إلى المستوى المطلوب من الرضا؛ حيث أظهرت دراستهما وجود ضعف في امتلاك القيادات المدرسية وأعضاء الفِرَق المدرسية للكفايات والقدرات التي تتيح لهذه المدارس الحصول على الاعتماد والتميز، بالإضافة إلى ذلك، تم رصدُ غياب العمل الجماعي بين أعضاء الفِرَق المدرسية، وضعف التمويل المخصص لأنشطة الجودة، فضلًا عن ضعف القدرة على الإبداع والابتكار بين أعضاء المجتمع المدرسي. هذه العوامل مجتمعة تعُوق التقدم نحو تحقيق الجودة والتألق؛ ما يؤدي إلى سير هذا المسار بوتيرة بطيئة.

الدراسات السابقة:

اطَّلعت الباحثة على عدد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية؛ وتم استعراضها من الأحدث إلى الأقدم؛ لبيان التطورات الخاصة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وفق الآتي:

أوَّلًا: الدراسات المتعلقة بالقيادة التكيفية

- **اهتمت دراسة محمود وآخرون (2024)** بالتعرف إلى واقع القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم العام (ابتدائي -إعدادي -ثانوي) من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (1120) من المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر بمصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التكيفية جاءت بدرجة عالية.
- **وهدفت دراسة الزرقان (2024)** التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (381) معلمًا ومعلمةً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية جاءت بدرجة كبيرة.
- **ودراسة عبد العزيز (2024)** التي هدفت إلى تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة التكيفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (1125) من المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمصر، وأظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية (القدرة على التكيف؛ القدرة على التعلم؛ القدرة على إيجاد علاقات إيجابية. الحوكمة الفاعلة؛ إيجاد حلول مريحة للجميع) جاءت بمستوًى ضعيف.
- **وقام محمد وعبد اللاه (2024)** بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام السنوات الثلاث في مصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (453) من المديرين والمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام السنوات الثلاث في مصر للقيادة التكيفية، وكذلك الإبداع الإداري جاء متوسطًا.
- **وأجرى الذهلي والطعاني (2023)** دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التكيفية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (610) من المعلمين في سلطنة عُمان والأردن. وكشفت الدراسة أن مستوى تقديرات عينة الدراسة عن القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية قد جاء مرتفعًا.
- **ودراسة محمود وعبد الصادق وزمزمي (2023)** التي هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر بمصر من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (1120) معلمًا ومعلمةً بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. وكشفت نتائج الدراسة الميدانية عن تحقُّق القيادة التكيفية وأبعادها الخمسة لدى مديري مدارس التعليم العام بدرجة عالية؛ التي ترتبت على النحو التالي: الحوكمة الفاعلة ثم إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، ثم استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، ثم تعزيز التعاون وروح المشاركة، وأخيرًا التصحيح الذاتي والتأمل.
- **وأجرى فاكاتش وآخرون (Phakamach et al, 2023)** دراسة لتطوير القيادة الاستراتيجية التكيفية لمديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز في تايلاند؛ حيث استخدم التحليل الوثائقي، والبيانات التجريبية من (15) مقابلة متعمقة مع الإداريين الناجحين، واستبانة عن ثلاثة جوانب للقيادة التكيفية الاستراتيجية: الخصائص الشخصية، والعمل المتطور نحو التفوق، وتطوير الموظفين، والتكيف مع الوضع الطبيعي الجديد، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (622) من المديرين التنفيذيين، والعاملين في مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند؛ وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية التكيفية لدى مديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز تحتوي على تسعة عناصر؛ هي: القيادة الكاريزمية، والدافعية الملهمة، والاعتبار الفردي، والعمل فريقًا، وإنشاء مؤسسة تعليمية مبتكرة، واستراتيجية التكيف والتحديات، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتهيئة جوٍّ مؤسسي إبداعي وقيم مشتركة، ونضج القيادة المبتكرة، وتعديل العقلية، والتحفيز الفكري، وتطوير المهارات الرقمية نحو التميز.
- **هدفت دراسة الرويس (2021)** التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي بالرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (376) معلمًا ومعلمةً، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن بُعْدَ التعلم من التصحيح الذاتي قد جاء بالترتيب الأول، وجاء بُعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بُعد القيادة من خلال العاطفة في الرتبة الأخيرة، وقد جاء تطبيق القيادة التكيفية بدرجة متوسطة.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالتألق التنظيمي

- **هدفت دراسة عبد الحفيظ وآخرون (2025)** للتعرف إلى دور التألق التنظيمي في تحقيق التألق بالقيادة في التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات طُبِّقَت على عينة مكونة من (700) من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن التألق التنظيمي في تحقيق التألق بالقيادة جاء متوسطًا.
- **ودراسة شمعيل وميسون (Shamael & Maysoon, 2024)** هدفت إلى تحديد أثر سلوكات الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التعاطف؛ الثقة؛ النزاهة؛ التفاؤل) في التألق التنظيمي بأبعادِه (التألق في القيادة؛ التألق في الخدمة؛ الإبداع؛ التألق في المعرفة) من خلال الوساطة للمراقبة الرائدة بأبعادها (المسح والبحث؛ التعاون والتواصل؛ التقييم؛ الحكم) في الهيئة الوطنية للتقاعد في بغداد. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة في مجتمع بحثها؛ من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (169) فردًا تمثل مجموعة من موظفي الهيئة، مع اعتماد الاستبانة

أداةً أساسية في جمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير وإحصائي لسلوكات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي، وإن المراقبة الرائدة تؤدي دورًا واضحًا في تعزيز حجم هذا التأثير من خلال الوساطة الجزئية.

- **وقام المطيري (2024)** بدراسة هدفت للتعرف إلى مستوى اليقظة الاستراتيجية والتألق التنظيمي في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات طُبِّقَت على عينة مكونة من (167) قياديًا، وخلُصت النتائج أن مستوى اليقظة الاستراتيجية والتألق التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية كان مرتفعًا.
- **وهدفت دراسة داود وأخرون (2023)** إلى اختبار حوكمة تكنولوجيا المعلومات والبنى التحتية لإدارة المعرفة في التألق التنظيمي في جامعة البصرة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطُبِّقَت على عينة بلغت (40) من موظفي جامعة البصرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالتين إحصائية ومعنوية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والبُنَى التحتية لإدارة المعرفة بشكل مجتمع مع التألق التنظيمي.
- **وهدفت دراسة فهد (2023)** التعرف إلى مستوى التألق التنظيمي في أقسام وشُعَب النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (109) من العاملين في أقسام وشُعَب النشاطات الطلابية في بعض الجامعات العراقية طُبِّقَ عليهم مقياس الدراسة المخصص لها، وتوصلت النتائج إلى عدم قدرة إدارات أقسام وشُعَب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية على توظيف مواردها وإمكانياتها وقدراتها المالية والتقنية ومهاراتها القيادية والإدارية والتنظيمية وتحسين مَيْزتِها التنافسية ومستوى تألُّقها التنظيمي؛ التي تؤثر سلبًا في مستوى تألُّقها الإداري والتنظيمي.
- **دراسة عوديش (2022)** هدفت إلى قياس الدور الذي تؤديه إدارة المواهب في تحقيق التألق التنظيمي لجامعة زاخو بالعراق؛ وذلك عن طريق اتِّباع المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداةً رئيسة في جمع بياناتِه من العينة البالغ عددها (233) من الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، وتوصَّل البحث إلى عدد من النتائج أهمُّها تمثل بضعف اعتماد جامعة زاخو لإدارة المواهب ومراحلها عند تعاملها مع هيئتها التدريسية، بالإضافة الى ضعف قدرتها على تحقيق التألق التنظيمي، وتُعزِّز نتائج اختبار الفرضيات إمكان اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التألق التنظيمي في الجامعة المبحوثة وذلك لوجود ارتباط وتأثير لإدارة المواهب في التألق التنظيمي.
- **هدفت دراسة العابدي (2017)** إلى الوقوف على الدور التفاعلي بين استقامة القيادة والمرح في مكان العمل في التألق التنظيمي لعينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة بالعراق. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مُستخدِمًا أداة الاستبانة لجمع البيانات؛ طُبِّقَت على عينة بلغت (325)، وقد توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، وأظهرت النتائج أن هناك إدراكًا واهتمامًا لدى كليات الجامعة نحو تحقيق التألق التنظيمي في العمل من خلال اهتمام الجامعة بتميُّز قادتها وتألُّقهم في عملهم وخدماتهم وابتكاراتهم والدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تسُود الجامعة، فضلًا عن استثمار المعرفتين الضمنية والصريحة في عملهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف:

من حيث الهدف العام: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مضمون الهدف العام؛ حيث تناولت مُتغيِّرَيِ الدراسة الحالية هُمَا القيادة التكيفية، والتألق التنظيمي؛ بشكل مباشر أو ضمن بعض الجوانب من خلال دراسة مجالاتهما وأبعادهما.

من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونِ عينة الدراسة الحالية هُمْ معلمين ومعلمات المدارس الحكومية؛ كدراسات الرويس (2021)؛ الذهلي والطعاني (2023)؛ محمود وعبد الصادق وزمزمي (2023)؛ الزرقان (2024)؛ عبد العزيز (2024)؛ محمد وعبد اللاه (2024)؛ محمود وآخرون (2024)؛ المطيري (2024)؛ عبد الحفيظ وآخرون (2025)، إلا أن مجموعة من الدراسات طُبِّقَت على المديرين والهيئة التدريسية في الجامعات والموظفين في الإدارات المختلفة؛ كدراسات (Phakamach et al, 2023)، و(Duha & Zainab, 2023)، و(Shamael & Maysoon, 2024).

من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة الذهلي والطعاني (2023)؛ إلا أن الدراسات السابقة الأخرى تنوعت مناهجها بين المناهج: الوصفي، والكمي، والمسحي، والتحليلي، والنوعي.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة هي الاستبانة أداةً للدراسة لجمع البيانات؛ كدراسات الرويس (2021)، والذهلي والطعاني (2023)، ومحمود وعبد الصادق وزمزمي (2023)، والزرقان (2024)، وعبد العزيز (2024)، و(Duha & Zainab, 2023)، و(Shamael & Maysoon, 2024)، ومحمد وعبد اللاه (2024)، ومحمود وآخرون (2024)، والمطيري (2024)، وعبد الحفيظ وآخرون (2025)، أما دراسة (Phakamach et al, 2023) فقد اعتمدتَا على الاستبانة والمقابلات.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطِّلاع على الإطار النظري، والتعرف إلى مضمون الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وربطها بالدراسة الحالية، فسُتفيد في تدعيم النتائج التي ستُسفر عنها نتائج الدراسة الحالية، ومن البَدَهِي أنها أفادت في تحديد إجراءات الدراسة الحالية وبناء أداتها.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المُطبَّقة في البيئة العُمانية التي تم استعراضها أنها تُعَدُّ من الدراسات الأولى التي ستبحث في مجال التألق التنظيمي إلى جانب رَبْطِه مع متغير القيادية التكيفية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان- على حدِّ علم الباحثة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءَمَتِهِ لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ومن أجل التَّوصُّل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة الحالية وجمع هذه المعلومات من مجتمعِها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المُتَحَصَّل عليها كَمًّا وكَيْفًا، ويهتمُّ المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي تُوْجَدُ بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البادري، 2016).

مجتمع الدراسة:

تكوَّنَ مجتمعُ الدراسة الحالية من جميع المعلِّمين والمعلِّمات في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان البالغ عددُهُم (3818) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً، حسب كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2023).

عينة الدراسة:

اختِيرَت عيِّنة الدراسة الحالية بالطريقة الميسرة (المتاحة) لتكون ممَثِّلَةً لمجتمعها؛ حيث تم استهداف (500) معلم ومعلمة بنسبة (13.9%)، وقد استجاب (352) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً من المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة؛ ما نسبتُه (9.2%)، من حجم المجتمع الأصلي؛ وهوما يمثل عينة الدراسة الحالية، وبالرجوع إلى جدول كريجسي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة فإن العينة المُثلى للمجتمع عدد أفرادِه (4000) سيكون (351) فردًا. وكانتِ الاستباناتُ التي تم جمعُها من عيِّنة الدراسة صالحةً للتحليل الإحصائي ولم يكن هناك استبانات غير مكتملة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحاليَّة تم تطوير استبانة لتكونَ أداةً للدراسة الحاليَّة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصِّلَة بِمُتَغَيِّرَات الدراسة التي تناولت القيادة التكيفية؛ كدراسات الرويس (2021)، والذهلي والطعاني (2023)، ومحمود وعبد الصادق وزمزمي (2023)، فضلًا عن الدراسات ذات الصِّلَة بِمُتَغَيِّر التألق التنظيمي؛ كدراستَيِ العابدي (2017).

وقد تكوَّنت أداةُ الدراسة الحاليَّة في صورتِها الأولية من ثلاثة أجزاء: اشتمل الجزء الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد عيِّنة الدراسة الحالية التي هي: (الجنس؛ المُؤَهِّل العلمي؛ سنوات الخبرة). واشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على (19) فقرةً مُوَزَّعَةً على الأبعاد الثلاثة للقيادة التكيفية؛ التي هي: (القدرة على التعلم؛ قيادة بيئة العمل؛ القيادة من خلال العاطفة). أمَّا الجزء الثالث من الاستبانة فقد اشتمل على (19) فقرةً مُوزَّعةً على الأبعاد الثلاثة للتألق التنظيمي؛ التي هي: (التألق بالقيادة؛ التألق بالخدمة والابتكار؛ التألق بالمعرفة).

صدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تطوير الاستبانة تم حساب صدقها بطريقتين هُمَا الصدق الظاهري الذي هو صدق المُحكِّمين، وكذلك حساب صدق فقرات الاستبانة بحساب درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات بالبُعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب مدى ارتباط محاور الأداة مع الدرجة الكلية لها.

1. الصدق الظاهري (صدق المحتوى)

لِلتَّحَقُّق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الحالية (صِدْق المُحَكِّمِين) تم عَرْضُها في صورتِها الأولية على (10) مُحَكِّمِين من ذَوِي الاختصاص، من سلطنة عُمان؛ كجامعة التقنية والعلوم التطبيقية، وجامعة نزوى، وجامعة الشرقية، ومن خبراء التربية والمختصين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ومن خارج سلطنة عُمان خبراء بوزارة التربية الأردنية؛ للحكم على مستوى وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية لها ومستوى انتماء الفقرة إلى البُعْدِ الذي تَنْدَرِجُ تَحْتَهُ وحذف أو إضافة ما يَرَوْنَهُ مناسبًا، وقد عادتِ الاستباناتُ مُحَكَّمَةً جميعها، وأَجْمَعَ المُحَكِّمُون على صدقِها ومُلَاءَمتها لقياس الأبعاد التي وُضِعَت من أجلِها، وقد تم إجراء التعديلات في ضوء ملحوظات المُحَكِّمِين ففي المحور الأول القيادة التكيفية أُعِيدَت صياغة الفقرات (1، 6) وحذف الفقرة (13) أما المحور الثاني التألق التنظيمي أُعِيدَت صياغة الفقرات (2، 4). وبلغت عبارات الاستبانة في شكلها النهائي (37) فقرةً مُوَزَّعَةً على مِحْوَرَيْن؛ محور القيادة التكيفية وله ثلاث أبعاد كل بعد 6 فقرات (القدرة على التعلم، قيادة بيئة العمل، القيادة من خلال العاطفة). أما محور التألق التنظيمي فتكون من ثلاث أبعاد وهي (التألق بالقيادة وله 7 فقرات، والتألق بالخدمة والابتكار وله 6 فقرات، والتألق بالمعرفة 6 فقرات. وتم تَبَنِّي تدَرُّج ليكرت (Likert Scale) الخماسي؛ للإجابة عن فقرات الاستبانة على النَّحْوِ التَّالي: (5= كبيرة جدًّا، 4= كبيرة، 3= متوسطة، 2= قليلة، 1= قليلة جدًّا).

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء (الاتِّساق الداخلي) لمحور القيادة التكيفية المُتكوِّن من (18) فقرةً؛ فقد استخرجت الباحثة الارتباطَ المُصَحَّحَ للفقرات مع البُعد الذي تنتمي إليه والأبعاد ببعضها والدرجة الكلية؛ في عينة الدراسة الاستطلاعية التي تكونت من (30) مُعلِّمًا ومعلمةً من خارج عينة

الدراسة الأصلية؛ هذا وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت بين (0.753-0.906)، ومع الأبعاد ككل (0.665-0.878)، وكانت دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذْ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع دالًّا إحصائيًّا مناسبًا لأهداف الدراسة الحالية ولذلك لم يتم حذفُ أيٍّ من هذه الفقرات.

ثبات محور القيادة التكيفية:

للتحقق من ثبات هذا المحور؛ قامت الباحثة باحتساب معامل الاتِّساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور القيادة التكيفية على نتائج استجابات العينة العشوائية؛ ويوضح جدول (1) معامل الاتِّساق الداخلي للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور القيادة التكيفية:

جدول (1): معامل الاتِّساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة القيادة التكيفية

البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القدرة على التعلم	6	0.899
قيادة بيئة العمل	6	0.942
القيادة من خلال العاطفة	6	0.933
المحور ككل	**18**	**0.969**

*** دالة عند مستوى الدلالة (0.05)** **** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)**

يتبين من جدول (1) أن معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحور القيادة التكيفية بلغت (0.969) وهي قيمة مرتفعة في مقاييس العلوم الإنسانية؛ ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

2. التألق التنظيمي

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور التألق التنظيمي المُتَكوِّن من (19) فقرةً؛ فقد استخرجت الباحثة الارتباطَ المُصَحَّحَ للفقرات مع البُعد الذي تنتمي إليه والأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (0.805-0.946) ومع الأبعاد ككل (0.766-0.918)، وكانت دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذْ تتصف بمعامل ارتباط مرتفع دالًّا إحصائيًّا مناسبًا لأهداف الدراسة الحالية ولذلك لم يُحْذَفْ أيٌّ من هذه الفقرات.

ثبات محور التألق التنظيمي:

للتحقق من ثبات هذا المحور؛ قامت الباحثة باحتساب معامل الاتِّساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور التألق التنظيمي على نتائج استجابات العينة العشوائية؛ ويوضح جدول (2) معامل الاتِّساق الداخلي للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور التألق التنظيمي:

جدول (2): معامل الاتِّساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمحور التألق التنظيمي

البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التألق بالقيادة	7	0.960
التألق بالخدمة والابتكار	6	0.936
التألق بالمعرفة	6	0.945
المحور ككل	**19**	**0.979**

*** دالة عند مستوى الدلالة (0.05)** **** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)**

يتبين من جدول (2) أن معامل الاتِّساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحور التألق التنظيمي بلغت (0.979) وهي قيمة مرتفعة في مقاييس العلوم الإنسانية؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة الحالية والتَّأَكُّد من صدقِها وثباتِها؛ تم الحصول على مَهَمَّة تسهيل باحث من قسم التربية والدراسات الإنسانية بهدف مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي في وزارة التربية والتعليم برسالة إلكترونية للحصول على موافقة لتطبيق أداة الدراسة الحالية، وبعد رَدِّ وزارة التربية والتعليم بالموافقة تمَّت مخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمَان لتسهيل مَهَمَّة التطبيق والحصول على إذْنٍ لهذه المُهمَّة، ثم وُزِّعَت أداة الدراسة الحالية برَابِط إلكتروني باستخدام نماذج جوجل على عيِّنة الدراسة الحالية من المعلِّمين والمعلِّمات، بعد ذلك جاء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها واستخراج النتائج باستخدام برنامج (SPSS)، ثم نُوقِشَت النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة الحالية، وتمت صياغة التَّوصيات والمقترحات بناءً على نتائج أداة الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية:

استُخدِمَت الدراسة الحالية المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة لِلتَّحَقُّق من صحة كُلِّ تَسَاؤُل من تَسَاؤُلات الدراسة الحالية باستخدام برنامج الرُّزْمَة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)على النَّحْوِ الآتي:

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ومعامل الارتباط المُصَحِّح لاختبار مستوى ثبات أداة الدراسة الحالية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لحساب معاملات الارتباط بين كُلِّ مقياسٍ والدرجة الكلية للأداة، وللإجابة عن السؤال الخامس.
- المتوسط لحسابي (Mean): لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة الحالية عن المحاور الرَّئيسة (متوسط متوسطات العبارات) للإجابة عن السؤالين الأوَّل والثاني.

معيار الحكم على النتائج:

تمَّ اعتماد سُلَّمٍ ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة الحالية؛ بإعطاء كل فقرة من فقراتِه درجة واحدة من بين درجاتِه الخمس (مستوًى عالٍ جدًّا، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جدًّا)، وهي تُمَثِّلُ رقميًّا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تمَّ اعتماد المقياس التَّالي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة باستخدام المعادلة التَّالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة – أصغر قيمة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5\text{-}1}{5} = 0.8$$

ومن المعادلة السابقة، تمَّ تحديد المدى بطرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (5 – 1 = 4)، وللحصول على طول الفئة تمَّ تقسيم المدى على أعلى قيمة بالمستويات (5/4=0.8)، ثمَّ إضافة النتيجة التي حَصَلْنَا عليها هي (0.8) إلى أقل قيمة من بين المستويات هو (1) لتحديد الحَدِّ الأعلى للفئة الأولى تساوي (1+0.8= 1.8)، بهذه العملية تمَّ إيجاد باقي القِيَم؛ لتحديدِ مستويات الاستبانة كافَّة.

جدول (3): المعيار الإحصائي المعتمَد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

الحدود الدُّنيا، والعليا لمقياس ليكرث الخماسي

المدى	الدرجة (المستوى)
5- 4.20	مرتفعة جدًّا
4.19- 3.40	مرتفعة
3.39- 2.60	متوسطة
2.59- 1.80	منخفضة
1.79- 1	منخفضة جدًّا

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أوَّلًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نَصَّ على الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيبًا تنازُليًّا، وجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيبًا تنازُليًّا حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	القدرة على التعلم	4.06	0.68	مرتفعة
2	1	قيادة بيئة العمل	4.08	0.79	مرتفعة
3	3	القيادة من خلال العاطفة	4.04	0.77	مرتفعة
		المحور ككل	**4.06**	**0.71**	**مرتفعة**

يُبَيِّنُ جدول (4) أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط العام للمحور (4.06) وانحراف معياري (0.71)؛ فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (4.04-4.08)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.68-0.79)، وجاء في الرُّتْبَة الأولى بُعد قيادة بيئة العمل بدرجة ممارسة مرتفعة، ومتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.79)، وجاء في الرُّتْبَة الثانية بُعد القدرة على التعلم بدرجة ممارسة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.68)، وجاء في الرُّتْبَة الثالثة بُعد القيادة من خلال العاطفة بدرجة ممارسة مرتفعة، ومتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.77).

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان يمارسون القيادة التكيفية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين؛ وهو ما قد يعكس امتلاكهم لمهارات قيادية متقدمة تتَّسِم بالمرونة، والقدرة على التكيف، والتجاوب الفعَّال مع التغييرات المستمرة في البيئة التعليمية. وقد تعزُو الباحثة هذه النتيجة في أنها ربما تعكس قدرة المديرين على تحليل التحديات والمشكلات التي تواجه المدرسة والتفاعل معها بشكل مناسب سريع؛ ما يسهم في تعزيز كفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية .وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة اعتمادًا علي الأدب النظري في أن القيادة التكيفية تُعَدُّ من أهم أنماط القيادة الحديثة؛ التي توازن بين ثبات المبادئ ومرونة الأساليب، وارتفاع درجة ممارستها ربما يدل على أن المديرين لا

يعتمدون على نمط واحد في القيادة؛ بل يختارون الاستراتيجية المناسبة وفقًا للسياق والظروف.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كلٍّ من الذهلي والطعاني (2023)، ومحمود وعبد الصادق وزمزمي (2023)، والزرقان (2024)، ومحمود وآخرون (2024)؛ التي توصلت نتائجهم إلى أن مستوى تقديرات عينة الدراسة الحالية عن القيادة التكيفية قد جاء مرتفعًا، بينما اختلفت مع نتائج دراسة من محمد وعبد اللاه (2024)؛ التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة التكيفية جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت نتائج فقرات بُعد القدرة على التعلم بدرجة ممارسة مرتفعة. هذه النتيجة ربما تُعَدُّ مؤشرًا إيجابيًّا لتبنِّي المديرين لسلوكات قيادية تعكس الوعي المستمر بأهمية التعلم كونُها عملية قيادية مستمرة متجددة، وقد تدُلُّ على أن المديرين يتبنَّوْنَ نموذج "القائد المتعلم"؛ أيْ أنهم يحرصون على تحديث معرفتهم التربوية، واكتساب مهارات جديدة، والتعلم من الخبرات الميدانية بما يسهم في تحسين أداءاتهم القيادية. وتتفق نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة محمود وآخرون (2024)؛ التي توصلت نتائج جميعها أن مستوى تقديرات عينة الدراسة الحالية أن هذا البُعد قد جاء مرتفعًا. بينما اختلفت مع نتائج دراسة عبد العزيز (2024) التي توصلت نتائجها إلى أن الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسة بُعد القدرة على التعلم جاء بمستوى ضعيف.

جاءت نتائج فقرات بُعد القيادة من خلال العاطفة بدرجة ممارسة مرتفعة. وترى الباحثة أن القيادة من خلال العاطفة هي أحد أبعاد القيادة التكيفية التي تركز على التواصل الوجداني، وفهم مشاعر الآخرين، وإظهار التعاطف والدعم النفسي؛ وهي تعكس جانبًا مُهِمًّا من الذكاء العاطفي لدى القادة. وتتفق نتائج هذا البُعد مع نتائج دراساتِ كلٍّ من محمود وعبد الصادق وزمزمي (2023)، والذهلي والطعاني (2023)، ؛ التي توصلت نتائجها جميعا أن مستوى تقديرات عينة الدراسة الحالية في هذا البُعد قد جاء مرتفعًا. بينما اختلفت مع بينما اختلفت مع نتائج دراسة محمد وعبد اللاه (2024)؛ التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة التكيفية جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني ما مستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيبًا تنازُليًّا؛ وجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لمستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيبًا تنازُليًّا حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	التألق بالقيادة	4.15	0.82	مرتفع
2	3	التألق بالخدمة والابتكار	4.09	0.78	مرتفع
3	1	التألق بالمعرفة	4.22	0.71	مرتفع جدًّا
		المحور ككل	4.16	0.74	**مرتفع**

يُبَيِّنُ جدول (5) أنَّ مستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط العام للمحور (4.16) وانحراف معياري (0.74)؛ فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (4.09-4.22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.71-0.82)، وجاء في الرُّتْبَة الأولى بُعد التألق بالمعرفة بمستوى مرتفع جدًّا بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.71)، وجاء في الرُّتْبَة الثانية بُعد التألق بالقيادة بمستوى مرتفع؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.82)، وجاء في الرُّتْبَة الثالثة بُعد التألق بالخدمة والابتكار بمستوى مرتفع؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري قَدْرُهُ (0.78).

وقد تعزُو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المستوى المرتفع يشير إلى أن المدارس تُطبِّق مبادئ وممارسات تنظيمية فعالة تسهم في تحقيق أهدافها التربوية بكفاءة، مع وضوح في الرؤية، وتوزيع جيد للأدوار، واتخاذ قرارات مبنية على معايير تنظيمية دقيقة، وربما يعكس التألق التنظيمي المرتفع قدرة القيادات المدرسية على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم؛ ما يسهم في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين.

وتفسِّر الباحثة وصول التألق التنظيمي إلى مستوى مرتفع في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة؛ ربما قد يعكس نجاح أغلب القيادات المدرسية في بناء منظومات تنظيمية فعَّالة، ويُعزِّز جودة التعليم والمناخ المدرسي، وقد يُعَدُّ مؤشرًا إيجابيًّا لجاهزية هذه المدارس لمواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي المستدام. وتتفق نتيجةُ الدراسة الحالية مع دراساتِ كلٍّ من داود وأخرون (2023)، والفهداوي (2022)، التي توصلت نتائج جميعا أن مستوى التألق التنظيمي كانت مرتفعة. بينما اختلف نتيجةُ الدراسة الحالية مع دراسة العابدي (2017)، التي توصلت أن مستوى التألق التنظيمي جاء متوسطًا.

أوضحت النتائج بُعد التألق بالقيادة جاء بدرجة مرتفعة. تعكس هذه النتيجة أن أغلب المعلمين يَرَوْنَ أن المدرسة تمارس فيها القيادة المدرسية أدوارها بكفاءة عالية، وقد تسهم بفاعلية في تحقيق مستويات متقدمة من التألق التنظيمي داخل المدارس الحكومية. ويعني "التألق بالقيادة" أن أغلب القادة التربويين (مديرو المدارس) ربما يتمتعون بخصائص ومهارات قيادية تُحدِث فرقًا واضحًا في الأداء المدرسي، وتدفع المدرسة نحو التألق التنظيمي.

واتفقت نتائج هذا البُعد مع دراساتِ كلٍّ من داود وأخرون (2023)، التي توصلت إلى أن نتائج هذا البُعد كانت مرتفعة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة عبد الحفيظ وآخرون (2025)؛ التي توصلت نتائجها أن مستوى التألق التنظيمي جاء متوسطًا.

أوضحت النتائج أن بُعد التألق بالمعرفة جاء بدرجة مرتفعة جدًّا، وقد يعزى ذلك إلى وَعْيَ أغلب القادة التربويين بأهمية إدارة المعرفة في تحقيق التفوق المدرسي والتميز المؤسسي. وقد تُفسَّر هذه النتيجة بمدى قدرة إدارة المدرسة على إنتاج المعرفة ومشاركتها، كذلك إدارة المعرفة التنظيمية، وتحفيز العاملين على التعلم المستمر ونشر الممارسات التربوية الفُضْلَى، واتفقت نتيجةُ البُعد مع دراساتِ كلٍّ من الفهداوي (2022)، والمطيري (2024)؛ التي توصلت نتائجهم جميعًا إلى أن نتائج هذا البُعد كانت مرتفعة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة العابدي (2017)، وعبد الحفيظ وآخرون (2025)؛ التي توصَّلت نتائجهم جميعًا إلى أن نتائج هذا البُعد جاءت متوسطة.

السؤال الثالث هل تُوجَد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية ومستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الموضَّح في جدول (6)، واستخدام معيار كريجسي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970) في تفسير قوة معامل الارتباط؛ يظهر ذلك في جدول (6):

جدول (6): تفسير مستوى قوة معامل الارتباط

قيمة معامل الارتباط	مستوى قوة معامل الارتباط
0,00- أقل من0,30	ضعيفة جدًّا
0,30- أقل من0,50	ضعيفة
0,50- أقل من0,70	متوسطة
0,70 – أقل من 0,90	قوية
0,9- إلى1	قوية جدًّا

وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة الحالية على أبعاد القيادة التكيفية والتألق التنظيمي؛ يظهر ذلك في جدول (7) الآتي:

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية ومستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان وجهة نظر المعلمين

الأبعاد	التألق بالقيادة	التألق بالخدمة والابتكار	التألق بالمعرفة	المجموع الكلى للتألق التنظيمي
القدرة على التعلم	.808**	.843**	.841**	.861**
قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية
قيادة بيئة العمل	.871**	.867**	.869**	.902**
قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية جدًا
القيادة من خلال العاطفة	.889**	.851**	.855**	.901**
قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية جدًّا
المجموع الكلي القيادة التكيفية	.905**	.901**	.902**	.938**
قوة العلاقة	قوية جدًّا	قوية جدًّا	قوية جدًّا	قوية جدًّا

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (7) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التكيفية وأبعاد التألق التنظيمي؛ فقد تراوحت قوة العلاقة بين 0.808 و0.889، ما يشير لوجود علاقة قوية بين هذه الأبعاد، وكشفت البيانات عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدًّا ذات دلالة إحصائية بين المجموع الكلي للقيادة التكيفية والمجموع الكلي للتألق التنظيمي؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.938 يُستنتَج من ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية زاد التألق التنظيمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن العلاقة الارتباطية القوية تشير إلى أن هناك دليلًا قويًّا على وجود علاقة حقيقية بين القيادة التكيفية والتألق التنظيمي؛ وهذا يشير إلى أن القيادة التكيفية تعتمد على الاستجابة السريعة للتغيرات وتقديم حلول مَرِنَة للمشكلات، ويخلق بيئة تنظيمية محفِّزة للابتكار والتطور؛ وهي من أهم سمات التألق التنظيمي، وإن القادة التكيفيّين عادةً يكونون استباقيّين في مواجهة التحديات ويتبنَّوْنَ منهجية التغيير والتحسين المستمر؛ ما يدعم ثقافة التألق التنظيمي في مجالات أمثال الخدمة، والمعرفة، والابتكار، وربما أن القيادة التكيفية تراعي الجانبين العاطفي والنفسي للموظفين؛ ما يُعزِّز الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والروح الإيجابية؛ التي هي من أسس التألق في الأداء المدرسي. وفي النهاية يُمكن عَدُّ القيادة التكيفية مدخلًا فعَّالًا لتحقيق التميز والتألق المؤسسي في المؤسسات التعليمية؛ علمًا أن الباحثة لم تَجِدْ أيَّ دراسة تتفق أو تختلف مع هذه النتائج.

النتائج العامة للدراسة:

- توصَّلت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكيفية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بشكل عام. وجاء في الرُّتْبَة الأولى بُعد قيادة بيئة العمل بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في الرُّتْبَة الثانية بُعد القدرة على التعلم بدرجة

ممارسة مرتفعة، وجاء في الرُّتْبَة الثالثة بُعد القيادة من خلال العاطفة بدرجة ممارسة مرتفعة.

- أظهرت النتائج أَنَّ مستوى التألق التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعًا بشكل عام، وجاء في الرُّتْبَة الأولى بُعد التألق بالمعرفة بمستوى مرتفع جدًّا، وجاء في الرُّتْبَة الثانية بُعد التألق بالقيادة بمستوى مرتفع، وجاء في الرُّتْبَة الثالثة بُعد التألق بالخدمة والابتكار بمستوى مرتفع.
- النتائج وجود علاقة ارتباطيَّة موجبة دالَّة إحصائيًّا بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية بأبعادها ومستوى التألق التنظيمي بالمدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمَان.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة الحالية؛ يوصي الباحثون بمجموعة من التوصيات:

- الاستمرار في تعزيز الممارسات التكيفية الفعالة لدى مديري المدارس من قبل المشرفين الإداريين والمعهد التخصصي؛ من خلال توفير برامج تدريبية مستدامة تركز على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار في ظل التغيرات.
- الاستفادة من النماذج الناجحة للقيادة التكيفية في مدارس محافظة الظاهرة من خلال قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية بتمكين هذه المدارس من تقديم ورش عمل تدريبية للإدارات المدرسية الأخرى.
- الاستمرار في دعم وتعزيز التألق بالمعرفة في مدارس المحافظة من قبل المسؤولين بدائرة الإشراف ودائرة تقينه المعلومات؛ من خلال: توفير بيئات تعليمية داعمة لتبادل المعرفة بين المعلمين والإدارات.
- استمرار مشرفي الإدارة المدرسية في تعزيز التألق بالقيادة في المؤسسات التعليمية من خلال بناء ثقافة مؤسسية تشجع لتحمُّل المسؤولية واتخاذ القرار المبني على قِيَم المشاركة والشفافية.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية

أبو حمور، روان جمال عبد الرازق. (2018). *درجة فاعلية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الهاشمية، الأردن.

البادرى، سعود مبارك. (2016). *مهارات البحث العلمي*. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد بن سالم. (2018). الصعوبات التي يرى مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2 (21)، 72-43.

الجرايدة، محمد بن سليمان مقضي؛ الشهيمي، خميس بن خلفان. (2020). مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة الشرقية بسلطنة عُمان. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (122)، 129-149.

الجرايدة، محمد سليمان مفضي؛ المياحي، سعيد خلفان؛ المنوري، أحمد بن عبد الله بن حمد. (2018). درجة الفعالية التنظيمية للمدارس في ولاية السويق بمحافظة الباطنة شمال في سلطنة عُمان. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (98)*، 247-271.

الجهضمي، محمد سعيد. (2011). *نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عُمان على القيادة التحويلية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

الحروب، روان يوسف. (2021). *القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عَمَّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

داود، علاء ناصر؛ المطوري، أحمد عبد سعود؛ هادي، محمد صالح. (2023). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات والبُنَى التحتية لإدارة المعرفة في التألق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة البصرة. *مجلة الاقتصاد الخليجي، (58)*، 149-201.

الذهلي، ربيع بن المُرّ بن علي؛ الطعاني، ورود معروف. (2023). القيادة التكيفية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية. *المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 8(30)*، 189-212.

الرواحية، زكية؛ الذهلي، ربيع. (2022). مستوى تحسين البيئة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 11(2)*، 316- 331.

الرويس، شيخة سلطان. (2021). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، 6(1)*، 97- 121.

الزرقان، أيمن محمد حماد. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الفلسطينية للتعلم المفتوح والتعلم الإلكتروني، (18)*، 2520-2692.

ضمرة، نسرين حرب محمد؛ الحراحشة، محمد عبود موسي. (2021). درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء. *المجلة التربوية الأردنية، 6(3)*، 171-193.

العابدي، علي رزاق جياد. (2017). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(97)*، 153-173.

العازمي، منيرة جعيلان. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1(2)*،373-396.

عبد الحفيظ، دعاء هلال السيد؛ مصطفي، يوسف عبد المعطي؛ عبد العال، أحمد عبد النبي. (2025). تحقيق التألق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التألق بالقيادة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 19(3)*، 289-324.

عبد العزيز، راضي المتولي محمود. (2024). تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة التكيفية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12(12)*، 1-66.

العبرية، راية بنت سيف بن سعيد. (2021) *مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقته بالدافعية المهنية للمعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

العجمي، كروز. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، 3(18)*، 338-373.

العجمي، منيرة خالد الهيلم. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميُّز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس، 45(3)*، 15-58. https://jfees.journals.ekb.eg/article_

عوديش، جميس يوحنا. (2022). اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التألق التنظيمي: دراسة آراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة زاخو. *مجلة جامعة جيهان، أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(2)*، 178-185.

الغافري، حمد بن حمود بن سليمان. (2020). مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عُمان للقيادة التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث- غزة، 4(47)*، 79-100.

فهد، سالم خلف. (2023). بناء مقياس التألق التنظيمي لأقسام وشعب النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية. *ثقافة الرياضة، 14* (2)، 149-163.

الفواز، نجوى بنت مفوز بن مفيز. (2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربة، (36)*، 55-83.

القنون، منيرة عبد المحسن. (2022). القيادة الإلكترونية ودورها في المؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للتربية والعلوم والآداب، (6)*، 57-80.

كريم، حيدر علي. (2023). *التألق التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين*. [رسالة ماجستير، جامعة ديالي]. العراق. https://library.uodiyala.edu.iq/archives/5969

محمد، محمد ماهر أبو النصر؛ عبد اللاه، محمد سعد عبد الرازق. (2024). القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري. *مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 48*(4)،73-183.

محمود، أشرف محمود أحمد؛ عبد الصادق، آمنة عبد الخالق؛ زمزمي، رحاب مجدي إسماعيل. (2023). ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. *المجلة التربوية، كلية التربية بالغردقة- جامعة جنوب الوادي، 7(1)*، 303-346.

المطيري، ندى زويد ضيف الله. (2024). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التألق التنظيمي في الجامعات السعودية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور*، 16(2)، 866-904.

المليجي، رضا إبراهيم. (2012). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

ناصف، مرفت؛ هاشم، نهلة. (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. *مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية بجامعة عين شمس، 6(3)*، 11-132.

الهلالات، صالح علي. (2014). *إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*. عَمَّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. (2023). *الكتاب الإحصائي السنوي*، مسقط: سلطنة عُمان.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Al Yami, A., & Eman Haif, A. (2019). The quality of work life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view/Business School Case study. *Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(116),* 68- 92. [CrossRef]

Al-Dulaimi, D. K. K., & Al-Hindawy, Z. A. R. (2023). The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance/An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement/Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review,* 8(4), 1-15. [CrossRef]

Boston Consulting Groups strategy institute. (2010). *Adaptive Leadership*. https://www.bcg.Com/document/file67908.pdf.

British Academy for Training and Development. (2022). *Adaptive Leadership: Principles, Traits, and Examples, Developed by Shift IT Company*, Published article, https://batdacademy.com/ar/pos.

Chughtai, M.F. & Syed, F. & Nasser, S., & Chinchilla, N. (2023). *Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efcacy. Curr Psychol*., 43(33), 27262–27281. [CrossRef]

Gupta, A. G. A. (2012). *Learning Learning mechanisms and the echanisms and the development of evelopment of evelopment of dynamic capabilities apabilities within firms.* (Doctoral dissertation) University of Western Australia.

Haron, M. Z., Alias, N., Hashim, S. N. A., Noh, S. C., Anuar, A., Ishak, M. N., & Ismail, M. L. H. (2022). Adaptive Leadership: Leading the Change of the Covid-19 Endemic Era. *International Journal of Mechanical Engineering Education, 7(4),* 40-47.

Hechanova, M.R.M., Caringal-Go, J.F. and Magsaysay, J.F. (2018). Implicit Change Leadership, Change Management, and Affective Commitment to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914–925. [CrossRef]

Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.

Jacob, Namitha Elizabeth & Baby Shari. (2013). Organizational Effectiveness in Educational Institutions. in EDUCARE: *International Journal for Educational Studies*, 6(1), 17-26.

Jarboui, A., & Alrikabi, E. H. K. (2023). The Effect of Strategic Improvisation in Achieving Organizational Brilliance: An Analytical Study in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting,* 23 (21), 50-61. [CrossRef]

Krejcie, R. V., & Morgan, D.W., (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.

Mejiaa, S. (2020). Leading Employees to Engage in Creative and Adaptive Behavior. *Workforce Insights Online Journal*,2(1).

Nafei, Wageeh. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University. *Case Studies Journal, 7(12)*, 26-41.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership, Theory and Practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.19.

Oktafien, S. (2021). The Effect of Work Life Balance on Improving Employee Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(11),* 510-531. [CrossRef]

Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Senarith, P., Pholsward, R., & Onsampant, S. (2023). Strategic Adaptive Leadership Development of Administrators of Eastern Vocational Education Institutions toward Excellence: A Focus on Thailand's Vocational Education Management 4.0 Policy. RICE *Journal of Creative Entrepreneurship and Management, 4(2)*, 43-61.

Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research, 5(2)*, 1-10. [CrossRef]

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

Abdel Aziz, R. M. M. (2024). Developing the performance of Al-Azhar secondary institute sheikhs in light of adaptive leadership approach. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 12*(12), 1–66. [In Arabic]

Abdel Hafiz, D. H. S., Mostafa, Y. A. M., & Abdel Aal, A. A. N. (2025). Achieving organizational brilliance in public pre-university schools in Egypt in light of leadership excellence. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 19*(3), 289–324. [In Arabic]

Abu Hammour, R. J. A. (2018). *The degree of leadership effectiveness among secondary school principals and its relationship to teachers' organizational behavior in Zarqa Governorate* [Unpublished master's thesis]. The Hashemite University, Jordan. [In Arabic]

Al-Abadi, A. R. J. (2017). Workplace fun as a moderating variable between leadership integrity and organizational brilliance: An applied study at the University of Kufa. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 23*(97), 153–173. [In Arabic]

Al-Abriyah, R. B. S. S. (2021). *Administrative creativity among post-basic education school principals in Al-Dakhiliyah Governorate, Oman, and its relationship to teachers' professional motivation* [Unpublished master's thesis]. University of Nizwa. [In Arabic]

Al-Ajmi, K. (2017). Developing administrative performance in basic education in light of excellence management approach. *Journal of Scientific Research in Education, 18*(3), 338–373. [In Arabic]

Al-Ajmi, M. K. A. (2021). The degree of strategic agility practice among school principals and its relationship to organizational excellence from the perspective of public school teachers in Kuwait. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, 45*(3), 15–58. [In Arabic]

Al-Azmi, M. J. (2021). Organizational excellence as an approach to achieving total quality requirements in the College of Basic Education, Public Authority for Applied Education, Kuwait. *Journal of Educational Studies and Research, 1*(2), 373–396. [In Arabic]

Al-Badri, S. M. (2016). *Scientific research skills*. Modern World of Books for Publishing and Distribution. [In Arabic]

Al-Busaidi, I. A. S. (2018). Difficulties perceived by school principals in the Sultanate of Oman as faced from teaching staff. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 2*(21), 43–72. [In Arabic]

Al-Dhuhli, R. M. A., & Al-Ta'ani, W. M. (2023). Adaptive leadership and its relationship to entrepreneurial orientation in Arab schools. *Arab Journal of Specific Education, 8*(30), 189–212. [In Arabic]

Al-Fawaz, N. B. M. M. (2024). Adaptive leadership and its role in achieving strategic creativity at the University of Tabuk from academic leaders' perspectives. *Journal of Educational Sciences and Human Studies, (36)*, 55–83. [In Arabic]

Al-Ghafri, H. H. S. (2020). The level of educational leadership practice among school principals in the Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 4*(47), 79–100. [In Arabic]

Al-Haroub, R. Y. (2021). *Dynamic capabilities and their relationship to organizational excellence in Jordanian private universities in Amman Governorate from faculty members' perspectives* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Jordan. [In Arabic]

Al-Hilalat, S. A. (2014). *Excellence management: Modern practices in business organization management*. Dar Wael for Publishing and Distribution. [In Arabic]

Al-Jahdhami, M. S. (2011). *A proposed system for training second-cycle basic education school principals in the Sultanate of Oman on transformational leadership* [Unpublished master's thesis]. Sultan Qaboos University. [In Arabic]

Al-Jeraida, M. S. M., & Al-Shaimi, K. K. (2020). School administration problems in schools of Al-Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology, (122)*, 129–149. [In Arabic]

Al-Jeraida, M. S. M., Al-Miyahi, S. K., & Al-Manoori, A. A. H. (2018). The degree of organizational effectiveness of schools in Al-Suwaiq, North Al-Batinah Governorate, Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology, (98)*, 247–271. [In Arabic]

Al-Meligy, R. I. (2012). *Institutional excellence management between theory and practice*. World of Books for Publishing and Distribution. [In Arabic]

Al-Mutairi, N. Z. D. (2024). Strategic vigilance and its role in achieving organizational brilliance in Saudi universities. *Journal of Educational and Human Studies, 16*(2), 866–904. [In Arabic]

Al-Qanoun, M. A. (2022). E-leadership and its role in educational institutions. *Arab Journal of Education, Sciences and Arts, (6)*, 57–80. [In Arabic]

Al-Rawahiyah, Z., & Al-Dhuhli, R. (2022). The level of improvement of the school environment in basic education schools in Al-Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies, 11*(2), 316–331. [In Arabic]

Al-Ruwais, S. S. (2021). The degree to which school leaders practice adaptive leadership dimensions from teachers' perspectives in Al-Dawadmi Governorate, Saudi Arabia. *Jordanian Educational Journal, 6*(1), 97–121. [In Arabic]

Al-Zarqan, A. M. H. (2024). The degree of adaptive leadership practice among school principals in Tafila Governorate, Jordan, from teachers' perspectives. *Palestinian Journal of Open and E-Learning, (18)*, 2520–2692. [In Arabic]

Awdish, J. Y. (2022). Talent management adoption to achieve organizational brilliance: A study of faculty members' perspectives at the University of Zakho. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 6*(2), 178–185. [In Arabic]

Dawood, A. N., Al-Mutairi, A. A. S., & Hadi, M. S. (2023). The impact of IT governance and knowledge management infrastructure on organizational brilliance: An exploratory study of employees at the University of Basra. *Gulf Economics Journal, (58)*, 149–201. [In Arabic]

Dumrah, N. H. M., & Al-Harahsheh, M. A. M. (2021). The degree of practicing faith-based leadership among school principals in Zarqa Directorate. *Jordanian Educational Journal, 6*(3), 171–193. [In Arabic]

Fahd, S. K. (2023). Constructing a scale of organizational brilliance for student activity departments in Iraqi universities. *Sports Culture, 14*(2), 149–163. [In Arabic]

Karim, H. A. (2023). *Organizational brilliance and its relationship to morale among physical education teachers in Salah Al-Din Governorate* (Master's thesis). University of Diyala, Iraq. [In Arabic]

Mahmoud, A. M. A., Abdel-Sadek, A. A. K., & Zamzami, R. M. I. (2023). Adaptive leadership practices among public school principals: A field study in the Red Sea Governorate. *Educational Journal, 7*(1), 303–346. [In Arabic]

Ministry of Education. (2023). *Annual statistical book*. Muscat, Sultanate of Oman. [In Arabic]

Mohamed, M. M. A. N., & Abdel-Lah, M. S. A. R. (2024). Adaptive leadership among industrial secondary school principals in Egypt and its relationship to their administrative creativity. *Journal of the Faculty of Education, 48*(4), 73–183. [In Arabic]

Nasef, M., & Hashem, N. (2010). A proposed vision for achieving excellence in Egyptian schools in light of international excellence awards. *Journal of Educational and Social Studies, 6*(3), 11–132. [In Arabic]