



البحث الرابع

**واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس
الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين**

إعداد:

أ. عائش سعد الحارثي

ماجستير القيادة التربوية- جامعة الطائف

د/ عبيد الله بن حسين الجهني

أستاذ التربية المشارك بقسم القيادة والسياسات التعليمية
كلية التربية جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية



واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين

أ. عائش سعد الحارثي

ماجستير القيادة التربوية- جامعة الطائف

د/ عبيد الله بن حسين الجهني

أستاذ التربية المشارك بقسم القيادة والسياسات التعليمية

كلية التربية جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، كما سعت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في هذا الواقع تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٧١٥٣) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٦٧) معلماً ومعلمة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس أبعاد البراعة التنظيمية، والتي شملت: براعة الاستثمار وبراعة الاستكشاف. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة البراعة التنظيمية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٩٣) وبنسبة مئوية (٧٩.٩٪). كما سجلت براعة الاستثمار متوسطاً قدره (٤.٠٤١) بنسبة (٨٠.٨٪)، في حين بلغ متوسط براعة الاستكشاف (٣.٩٤٥) بنسبة (٧٨.٩٪). وأوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ $\geq \alpha$ تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وأيضاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل، في حين لم تسجل فروق ذات دلالة تعزى للمؤهل العلمي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين لتعزيز الاستفادة من الموارد، وتفعيل الشراكات المجتمعية لدعم العملية التعليمية، وتشجيع مديري المدارس على التعاون مع مؤسسات تعليمية وبحوثية لاستكشاف مجالات جديدة، إضافة إلى مشاركتهم في مبادرات بحثية تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي بطرق مبتكرة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية- المدارس الثانوية

The reality of practicing organizational excellence among secondary school principals in Taif from the teachers' point of view

Aisha Saad Al-Harhi

Dr. Obaidullah bin Hussein Al-Juhani

Abstract

This study aimed to identify the reality of the practice of organizational excellence among secondary school principals in Taif city from the teachers' point of view. It also sought to reveal statistically significant differences in this reality according to the variables of gender, academic qualification, and years of experience. The study population consisted of (7153) male and female teachers working in secondary schools in Taif city, and a random sample of (367) male and female teachers was selected. To ensure adequate representation of the study population, the study relied on the descriptive survey approach. A questionnaire was developed to measure the dimensions of organizational dexterity, which included investment dexterity and exploration dexterity. The study results showed that the overall level of

organizational dexterity practice was high, with an arithmetic mean of 3.993, representing a percentage of (79.9%). Investment dexterity also recorded an average of 4.041, representing (80.8%). While the average exploration proficiency was (3.945) at a rate of (78.9%). The results showed the presence of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) attributed to the gender variable in favor of females, and also to the years of experience variable in favor of those with less experience, while no significant differences were recorded attributed to academic qualification. In light of these findings, the study recommended providing ongoing training programs for teachers to maximize resource utilization, activating community partnerships to support the educational process, and encouraging school principals to collaborate with educational and research institutions to explore new areas, in addition to engaging them in research initiatives aimed at improving school performance through innovative methods.

Keywords: Organizational Acumen - High Schools

• المقدمة:

نظرا للتطور السريع والتغيرات الكبيرة، أضحت المؤسسات التعليمية أمام مجموعة كبيرة من التحديات، وأصبح تحسين التعليم وجودته لمواجه التغيرات المستقبلية هو المطلب والاحتياج الحقيقي للتقدم والارتقاء بالمجتمعات، وبالتالي سعت المؤسسات التعليمية إلى الوصول لمزايا تنافسية وإبداع في الأداء من خلال تبني نظريات ومداخل إدارة حديثة والبعد عن الإدارة التقليدية، ومن هنا نشأ دور البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، نظرا لدورها المهم في مساعدة المؤسسات على الاستفادة من قدراتها، واستغلال الفرص للتحرك من ثباتها ووضعها الراهن إلى التقدم والتطور، مما يزيد من قدرتها على مواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث بها (الجريدة، ٢٠٢١، ٢٧٠). ولقد رأي رضوان (٢٠٢٣) أن هناك ضرورة لتدعيم ممارسات البراعة التنظيمية في المدارس وأن لها كثير من الآثار الإيجابية البناءة في الإبداع الإداري للمديرين؛ كما أن ضرورة ملحة لأن يكون المدير المدرسي متعاون وفعال وقادر على التواصل الجيد، وقادر على استغلال الفرص وتوظيف التكنولوجيا وتغير الرقابة والوصول للمرونة، وتوفير بيئة عمل تحفز الابتكار والتطوير المستمر، وهذا ما توفره البراعة التنظيمية إذا وجدت لدى المدير أو القائد (حراشنة، ٢٠٢٤). ويعد موضوع البراعة التنظيمية من أبرز المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في كافة المجالات، سواء كانت التعليمية أو الاقتصادية أو الخدمية أو السياسية، وذلك لأن كل المؤسسات والمنظمات التي تتطلع إلى النجاح هي بحاجة إلى أن تمتلك البراعة التي تحقق لكل مكوناتها التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن محققة المواءمة بين بيئة الأعمال المتغيرة كما تتيح لها توظيف

الإمكانات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة (الجميعة والحارثي، ٢٠٢١، ٤٨١). والمؤسسات التعليمية هي أحد أكثر المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والتطور، ولتحقيق هذا التطور والتقدم، سعت المدارس إلى البراعة واستغلال الفرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها على تحقيق التكيف من البيئة، وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، والتعامل مع تلك الظروف والتحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها (الباشقالي وداوود، ٢٠١٥). ويشير مشاهرة (٢٠٢٢، ٣) إلى أن البراعة التنظيمية أساس تطور المنظمات، وأن المنظمات البراعة لديها الاستعداد والميل نحو استغلال الفرصة المتاحة أصلاً في بيئة العمل، حيث تساعد البراعة التنمية على استغلال الفرص الحالية المتاحة واستكشاف فرص جديدة. وتؤكد الأدبيات السابقة مثل دراسة (الجنازرة، ٢٠٢٠؛ مشاهرة، ٢٠٢٢؛ العموش، ٢٠٢٢؛ المالكية والحبسة، ٢٠٢٣) على أهمية القيادة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، لأن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال الموارد والفرص المتاحة، كما ذكرت أنه يجب أن يتوفر في القادة قدر كبير من البراعة التنظيمية والكفاءة لنجاح المسيرة التعليمية وحسن الإدارة، وزيادة مستوى فعالية وكفاءة المدرسة. ومن أجل تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في أعداد قادة جديدين قادرين على مواكبة التطور ومواجهة التحديات، أطلقت الوزارة منصة قادة المستقبل التي تهدف إلى الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية بمنظومة التعليم، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، واستقطاب واختيار الكفاءات المناسبة للمناصب القيادية في وزارة التعليم، (وزارة التعليم، ٢٠٢٣)؛ لإتاحة الفرصة والقدرة على اختيار القادة المناسبين والبارعين للمناصب القيادية داخل المدارس. وبالتالي يتضح دور البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، ويعد من أبرز ما قد تؤديه البراعة التنظيمية هو تشكيل صورة ذهنية لدى المعلمين قد تنعكس هذه الصورة على الثقة التنظيمية لديهم، إذ أن المعلمين عندما يشعرون بالثقة المتبادلة فيما بينهم وبين الإداريين تتولد لديهم تصورات إيجابية عن القيادة، وبالتالي يؤدي وظيفته بإيجابية ببذل قصارى جهده في سبيل تنمية وتطوير المدرسة التي يعمل فيها (Davis et al., 2010).

• مشكلة الدراسة

تعد المدارس من المؤسسات التعليمية التي ينبغي عليها أن تكون على استعداد دائم للاستجابة بسرعة ومرونة للتطورات وللتغيرات، ومن هذا المنطلق بات من الضروري أن تسعى إدارات المدارس إلى البحث في الأنظمة الإدارية الأكثر فاعلية وتأثيراً في النظام المدرسي، ومواكبة الاتجاهات



الإدارية الحديثة المعاصرة التي تؤدي إلى تقدمها كالبراعة التنظيمية والتي تنعكس بدورها على العديد من المتغيرات التنظيمية في البيئة المدرسية (العموش، ٢٠٢٢، ٢٥٤). وتعد البراعة التنظيمية من أهم الوسائل التي تساعد القادة على اكتشاف مهاراتهم واستغلالها في تحقيق التقدم والتطور للمدرسة، وتحقيق التوازن واستكشاف الأنشطة واستغلالها أفضل استخدام، وبالتالي رفع جودة العملية التعليمية، وزيادة ثقة المعلمين (Ibrahim et al., 2021). وتسعى المدارس والمؤسسات التعليمية علي تعيين ادارة وقادة لديهم براعة تنظيمية عالية، إذ أن الإدارة التنظيمية البارعة لديها القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات السريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تكون قادرة على إيجاد التوافق بين المتطلبات والتوترات المتضاربة في نفس الوقت، وذلك من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات تجعلها تتمكن من الاستغلال الأمثل للفرص والتنويع في الخدمات المقدمة من خلال قدرة الإدارة على استكشاف الفرص واستغلالها بهدف تحسين وظائفها وممارساتها الإدارية والتربوية (Tempelaar, 2010). وتعد البراعة التنظيمية بمثابة تعبير عن قدرة المنظمة على الابتكار الذي يضيف إلى المؤسسة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المبتكرة، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على التعامل مع العناصر المتناقضة كالكفاءة والمرونة والتطوير المستمر والتوفيق بين الموارد المتاحة والتكيف معها (العموش، ٢٠٢٢). ولقد أشارت العديد من الدراسات السابقة (الجنازرة، ٢٠٢٠؛ الجميعي والحارثي، ٢٠٢١؛ العموش، ٢٠٢٢؛ أبو منشار، ٢٠٢٣؛ المالكية والحبسة، ٢٠٢٣؛ حراحشة، ٢٠٢٤) على أن البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس تساعد علي زيادة ثقة المعلمين، وزيادة التكيف التنظيمي، وتحسين جودة العملية التعليمية وزيادة أداء المؤسسة.

• أسئلة الدراسة

- ◀ ما واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- ◀ ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

• أهداف الدراسة

- ◀ الكشف واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ◀ معرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- ◀ تتبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، مع توضيح تأثير المهارات التنظيمية على مديري المدارس، وما لهذا من آثار ايجابية تعود على المؤسسة التعليمية.
- ◀ كما تظهر أهمية الدراسة في توضيحها لأهمية البراعة التنظيمية في زيادة كفاءة المديرين وتحسين جودة التعليم.
- ◀ تلقي الدراسة الضوء في امكانية استفادة أصحاب القرار في اعداد دورات لزيادة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس والقادة.
- ◀ ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، لما لها من أهمية سوف تنعكس على العملية التعليمية.

• حدود الدراسة

- ◀ الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ◀ الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمعلمات بمدينة الطائف.
- ◀ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.
- ◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (١٤٤٦-١٤٤٧هـ).

• مصطلحات الدراسة

• البراعة التنظيمية

يعرف رشيد ومظهر (٢٠١٧) هي قدرة القائد على استكشاف السلوكيات المنفتحة والمغلقة التي تعزز من استثمار الأنشطة، وتزيد من مستوى استغلالها في تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة على المدى القصير والمدى الطويل" (ص. ٢٣). وتعرف اجرائيا بأنها: القدرة على الابتكار واستكشاف الفرص الجديدة، وتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، من أجل هيكلة وترتيب المهام والموارد بطريقة منهجية وفعالة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

• الإطار النظري

• البراعة التنظيمية The organizational Ingenuity

• نعرف البراعة التنظيمية:

عرف أبو زيد (٢٠١٩) البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسة على التفوق في استغلال الموارد المتاحة لديها لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف الفرص

الجديدة، واستغلالها في سبيل تحقيق الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة بكفاءة وتحسين الأداء البشري على المدى القصير" (٣١٥)، ويرى الباحث أن البراعة التنظيمية للقادة تعتمد على مدي قدرتهم في توظيف المعلمين و فرق العمل، والتحكم في الموارد المادية، من تجهيزات وإمكانات، لتحقيق الأهداف التعليمية، واستكشاف أساليب جديدة تعزز نجاح المدرسة وتكاملها مع بيئتها المحيطة، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية داعمة لنمو الطلاب النفسي والأكاديمي.

• أهمية البراعة التنظيمية:

تنبثق أهمية البراعة التنظيمية من أنها تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات والعاملين فيها إذ أن المؤسسة التي تمتلك القدرة على استكشاف واستغلال الفرص يمكنها تطوير خدمات جديدة مما يجعلها في مكانة رائدة وميزة تنافسية، وتمكن المؤسسة من اكتساب المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في أن واحد (العموش، ٢٠٢٢). كما تبحث والبراعة التنظيمية في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وغالبا ما ترتبط البراعة التنظيمية إيجابياً مع مؤشرات الأداء (حسين والعناني، ٢٠١٨، ٢٧٩)، وإن إنتاجية العاملين عادة ما تتأثر باتجاهاتهم وبخاصة معنويات جماعات العمل داخل المنظمة، والتي تتأثر بدورها بنمط القيادة الإدارية الشائعة أو التي تستخدم في الإشراف على العاملين والموظفين (الرحاحلة وعزام، ٢٠١١، ٢٤٩)؛ وهذا لا يؤدي فقط إلى التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، بل إلى التجديد التنظيمي؛ ويساعد المؤسسات على أن تصبح أكثر ابتكاراً وتطوراً في العمل (Datta, 2011, 2).

وتتجلى أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية في قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة، مما يضمن استدامتها على المدى الطويل فمع تسارع التحولات البيئية، والتغيرات تصبح الحاجة ضرورية لتحديد الأولويات بدقة، والتركيز على الأهداف بعيدة المدى بدلاً من تحقيق نجاحات آنية، وذلك لضمان النمو والتطور المستمر في المستقبل من أجل ضمان استمراريتها (Yigit, 2013, 6-7).

• خصائص البراعة التنظيمية:

لقد ذكر Bodwell & Chermack (2010, 199) ثلاث خصائص للبراعة التنظيمية تتمثل في الأمور التالية:

- ◀ الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي والبحث والاستكشاف.
- ◀ إعادة التشكيل: فمفتاح نمو المؤسسات يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية في الأمور التالي.

◀ الاستغلال: ويقصد به قدرة الفرد على استغلال الفرص الجديدة، فبعدم وجود الإدراك لا يمكن استغلال الفرص، ويمثل استغلال الفرص تنفيذ النظرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة.

ويتضح مما سبق أن خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في القدرة على التكيف مع التغيرات واتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدراك الفرص واستغلالها، والقدرة على إعادة هيكلة المؤسسة بشكل تنظيمي يحقق أهداف المؤسسة.

• شروط البراعة التنظيمية:

ذكر (O'Reilly & Tushman, 2011, 9) أنه لابد من توافر خمسة شروط لنجاح البراعة، وهي على النحو التالي:

◀ وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يوضح بالأفكار أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.

◀ معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

◀ امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.

◀ القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.

◀ التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة عمل معين هيكل عملي، ثقافة، أنظمة خاصة بها بحيث تستفيد من المؤسسات التنظيمية كافة

وبذلك تتجلى البراعة التنظيمية في أربع نقاط أساسية، وهي:

◀ مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتخطى وظائفهم الحالية للمساهمة في تطوير ذاتهم.

◀ تحفيز الأفراد بشكل كافٍ بحيث يعملون بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.

◀ تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بوضوح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

◀ يوضح الأفراد القدرة على تكيفهم ومواكبة العمل لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة (المحاسنة، ٢٠١٧، ٢٦).

ويظهر من العرض السابق أن البراعة التنظيمية تعتمد على عدد من الشروط الأساسية لضمان نجاح سير المؤسسة بأفضل شكل، وضوح الهدف

الاستراتيجي، ومعرفة الهوية المشتركة، وامتلاك الفريق لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية، والقدرة التي تمتلكها القيادة على التحمل وحل التوترات.

• مداخل البراعة التنظيمية:

يشير (Tarba et al. (2020 إلى مدخلين رئيسيين للبراعة التنظيمية وهي كما يلي:

◀ البراعة الهيكلية: وتتضمن أسس وهياكل التنظيم ومهام سير العمل، وتركز البراعة الهيكلية على التكيف والقدرة على التوافق بين الأنشطة في شكل وحدات وفرق عمل، وتظهر حاجة المنظمة لوجود هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة

◀ البراعة السياقية: من خلال إنشاء إطار تنظيمي يعمل على توجيه ومكافئة الأفراد على الأعمال الصحيحة التي يقومون بها نحو استغلال واستكشاف الفرص، وفيها يقسم الأفراد العاملون وقتهم بين التركيز على المواءمة وبين القدرة على التكيف ويشير السياق إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل السلوكيات على المستوى الفردي.

• أبعاد البراعة التنظيمية:

يشير الباحثين إلى وجود بعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية وهما:

• براعة الاستغلال [الاستثمار]:

يعكس الاستثمار أو الاستغلال الفعّال قدرة المنظمة على تطوير أنشطتها بما يحقق قيمة مضافة على المدى القريب؛ ولهذا يُصمم لتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق القائمة، مع التركيز على توسيع نطاق المعرفة والمهارات المتاحة، بالإضافة إلى تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز قنوات التوزيع الحالية لضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتحسين المنظمة أو المؤسسة باستغلال الموارد بأفضل صورة ممكنة (الباشقالي والداود، ٢٠١٥، ٣٣٣-٣٣٤).

ولقد أشارتا الجميعة والحارثي (٢٠٢٢، ٤٨٨) إلى أن استغلال الفرص جميع الإمكانيات المتاحة في بيئة عمل المنظمة، مما يتيح لها فرص النمو وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويتجسد ذلك من خلال ما يقدمه القادة ومديري المدارس من براعة تنظيمية تشمل اقبال الطلاب على مدارسهم، ومن خلال ما يقدمه من مقترحات تعليمية وتنظيمية على مستوى الإدارة التنظيمية في المدرسة ككل، ما يجعل الجميع يشهد ببراعتهم التنظيمية التي تكفل الاقبال الكبير والإنتاجية المتزايدة، كما ذكر أن هناك بعض الوسائل من البيئة التربوية والمدرسية التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة، وهي:

- ◀ استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية لدعم البرامج والمشاريع التربوية.
 - ◀ استثمار الفرص المتاحة للتطوير ضمن المحور المعني بالقيادة والإدارة في استراتيجية التعلم الإلكتروني.
 - ◀ تمكين الموارد البشرية في المؤسسة التربوية، وإعادة تدريبها.
 - ◀ استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية للحد من المعوقات التي قد تعرقل مسيرة التطوير.
 - ◀ العمل على إعادة بناء الإدارة والقيادة التربوية وإعادة تشكيلها.
 - ◀ مراجعة التشريعات وتحديثها بما ينسجم مع التوجيهات الحديثة.
 - ◀ تعميق التوجه نحو اللامركزية الإدارية، بأن تتحول مهمة المركز إلى التخطيط الاستراتيجي والتقويم النهائي، وتفويض بقية الصلاحيات إلى الميدان التربوي وصولاً إلى المدرسة.
 - ◀ التخطيط التكاملي لبرامج النمو المهني المستدام للعاملين في الإدارة التربوية والمدرسية.
 - ◀ تنمية الموارد البشرية العاملة في الإدارة التربوية والمدرسية.
- **براعة الاستكشاف:**

وتعرف البراعة الاستكشافية على أنها الإبداعات الجذرية، المصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة أو الجديدة، كما أنها توفر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور قنوات جديدة للتوزيع وتتطلب معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الموجودة. (Jansen, 2005, 17-18)

ويتمحور الاستكشاف حول الحاجة إلى التغيير والفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستخدمين والرأي العام والبيئة وغيرها وتجريب حلول جديدة أو نماذج تشغيل استناداً إلى هذه الفرص (Apilo, 2010, 117)؛ ويتم ذلك من خلال ممارسة القيادة في المدارس الأهلية، نجد أن القائمة تحتاج إلى خطة مدروسة لاستكشاف الأفكار الجديدة وتوظيفها بفعالية لتطوير بيئة العمل، مما يسهم في رفع قدرات المعلمين واستحداث برامج دراسية وخدمات تعليمية وأنشطة صفية ولا صفية، بهدف تحقيق النجاح وتعزيز القدرة على المنافسة المحلية وتلبية توقعات الطالبات. وعليه، يُعد الاستكشاف مهارة أساسية تتطلب دقة في التنفيذ وإدارة قادرة على تحقيق التوازن بين المعرفة الشاملة والقدرات الفنية، مدعومة برؤية ثابتة وتخطيط استراتيجي للوصول إلى مركز تنافسي يُمكنها من الانضمام إلى عالم المنظمات المتميزة. ولتحقيق ذلك، لا بد من تبني محاور أساسية مثل الابتكار، والإبداع، والبحث والتطوير، والممارسات الإدارية الفعالة (السكرانتي، ٢٠٠٨، ٨٢).

وللبراعة التنظيمية العديد من الخصائص حيث تساهم في تمكين القائد من إدراك المخاطر والفرص التي تتطلب منه القيام بإجراء استكشاف وبحث في البيئة الخارجية من أجل استقصاء الفرص الجديدة، واغتنام الفرص الجيدة منها، وإعادة تشكيلها حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمؤسسة وتشجيع الأفراد على التكيف مع هذه التغيرات لتقوية التماسك على المستوى الفردي في المؤسسة (Albashqali & Dawod, 2015).

• البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين:

إن الإدارات المدرسية التي تسعى إلى تحقيق النجاح هي الإدارات البارعة في تحقيقها لمتطلبات المدرسة والأطراف ذات العلاقة كالإدارات التربوية والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي إذ أن الإدارة البارعة لديها القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها الداخلية، حيث تكون قادرة على إيجاد التوافق بين المتطلبات والتوترات المتضاربة في نفس الوقت، وذلك من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات تجعلها تتمكن من الاستغلال الأمثل للفرص والتنويع في الخدمات المقدمة من خلال قدرة الإدارة على استكشاف الفرص واستغلالها بهدف تحسين وظائفها وممارساتها الإدارية والتربوية (Tempelaar, 2010). ومن مهارات القائد المدرسي الذي لديه براعة تنظيمية، من خلال اقتناص الفرص واستثمار الموارد المتاحة، لأجل تطوير البيئة التعليمية، وتوظيفها بشكل أمثل في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. ويشير الواقع إلى أن هناك حاجة لتطوير مهارات القيادة التي تسهم في تطوير بيئة مدرسية داعمة للمعلمين والطلبة (المالكية والحبسية، ٢٠١٣، ١٨٩). وللمدير المدرسي دور فعال في العملية التعليمية، فهو الموكل إليه تطوير المدرسة للأفضل، وهو المسؤول عن سير العملية التعليمية فيها، لذا لا بد أن يتميز عن غيره بصفات عديدة، منها حسن التصرف في جميع المواقف، وامتلاك مهارات التواصل، والتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والتخطيط لتحقيق أهداف التربية، وتكوين علاقة حسنة مع المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الفعال يعتبر أحد أهم عوامل نجاح أي عملية تنظيمية (العجمي، ٢٠١٧).

وفي ظل التنافسية بين المؤسسات التربوية، كان مدعاة لأن تعمل على تحسين وتطوير ممارساتها باستمرار، وبالتالي العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها، وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وتحسين قدرتها على التعامل مع الظروف والتحديات المختلفة، ومن هنا جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها إحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها المؤسسات مواجهة تلك التحديات بفعالية عالية (الباشقالي والداود، ٢٠١٥). وتوضح العديد من

الدراسات السابقة (السلنتي، ٢٠١٥؛ الجنازرة، ٢٠٢٠) أهمية القيادة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، لأن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال الموارد والفرص المتاحة؛ فيجب أن يتوفر في القادة قدر كبير من البراعة التنظيمية والكفاءة لنجاح المسيرة التعليمية وحسن الإدارة وزيادة مستوى فعالية وكفاءة الهيئة التدريسية، وقد هذه الدراسات أن البراعة التنظيمية، تزيد مديري المدارس في استعدادهم وميلهم نحو استغلال الفرص المتاحة أصلاً في بيئة العمل، وفي الوقت نفسه استكشاف الجديد منها، واستغلال الفرص الحالية المتاحة واستكشاف فرص جديدة في أن واحد.

•مراجعة الدراسات السابقة

هدفت دراسة الجميعي والحارثي (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (٣١٦)، وقد تم بناء استبانة مكونة من (٢٢) عبارة وزعت على بعدين هما بعد براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت اعلى من براعة الاستكشاف، كما وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة).

كما قامت دراسة Ezenwagu et al. (2021) بتقييم تصورات المعلمين حول أنشطة القيادة التي يقوم بها المديرون باعتبارها مرتبطة بسلوكهم التنظيمي في المدارس الثانوية، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين البالغ عددهم (٥٤٢٣) معلماً في المدارس الثانوية المملوكة لحكومة الولاية في المناطق التعليمية الست في الولاية. يتكون حجم العينة لهذه الدراسة من (٢٠٠) معلم في المدارس الثانوية المملوكة لحكومة الولاية، تم اتباع طريقة العينة الطبقية لسحب عينة الدراسة. تم تطوير الاستبيان المنظم واستخدامه كأداة لجمع البيانات بعنوان "استبيان حول سلوك القيادة لدى المديرين" (QPLB) و "استبيان حول سلوك



المواطنة التنظيمية لدى المعلمين" (QTOCB). وقد وجد النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين مراقبة المديرين للفصول الدراسية وتفويض السلطة وعملية الاتصال واتخاذ القرار وتخصيص الموارد التعليمية وتنمية الموظفين وسلوكيات المعلم التنظيمية في المدارس الثانوية. وبناءً على نتائج الدراسة، فقد أوصي من بين أمور أخرى بأن يراقب المديرون في المدارس الثانوية تقديم المعلمين للتعليم بشكل فعال لتقديم اقتراحات لتحسينه بما يتماشى مع الأهداف.

وهدفت دراسة مشاهرة (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية نسبية وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس وعددهم (٦٤٧٠) معلماً ومعلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) معلماً ومعلمة وقد تم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت درجة توافر الاستغلال لدى المدراء أعلى من درجة توافر براعة الاستكشاف وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والمرحلة التعليمية.

وقامت دراسة العموش (٢٠٢٢) بهدف التعرف على درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلمهم واستخدم المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (٣٩٠٨) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٣) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة





التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال استكشاف الفرص، يليه في الرتبة الثانية مجال استغلال الفرص، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضا بدرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على درجة البراعة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودلالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وهدفنا دراسة أبو منشار (٢٠٢٣) إلى التعرف على مدى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بالإضافة إلى ذلك، وذلك من خلال معرفة ما إذا كانت هناك فروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات (لجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي). وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) معلما ومعلمة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تطبيق استبيان مكون من ٤٦ عنصراً، مقسمة إلى أربع مجالات للبراعة التنظيمية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية من البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. كما أشارت النتيجة الإجمالية إلى وسط حسابي قدره (٨٨،٣)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر البراعة التنظيمية، وذلك لصالح متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بينما لوحظت فروق ذات دلالة إحصائية، وبنفس مستوى الدلالة، في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر البراعة التنظيمية، تبعا لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية.

وهدفنا دراسة المالكية، والحبسة (٢٠٢٣) إلى التعرف على البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠ - ١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، طبقت على عينة مكونة من (١٣٠) معلماً ومعلمة في مدارس الصفوف من (١٠ - ١٢) بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠ - ١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان كبيراً، كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة



لدرجة توافر البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة التخصص وسنوات الخبرة، ما عدا متغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان مرتفع جداً، كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التكيف التنظيمي تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، وسنوات الخبرة) ما عدا متغير الجنس، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لمديري المدارس ومستوى التكيف التنظيمي للمعلمين بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

وهدف دراسة الغمس وبشر (٢٠٢٤) إلى التعرف على مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار الأمثل للفرص، براعة الاستكشاف عن الفرص) من وجهة نظر المعلمات، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مديرات المدارس، ووضع نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) مديرة ومعلمة تم سحبهم بطريقة عشوائية، وكشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الحكومية في مدينة الرياض على تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص)، بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض بدرجات عالية على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، مثل: افتقار مديرات المدارس للصلاحيات، قلة تحفيز ودعم المدارس البارعة تنظيمياً، ورأت الدراسة ضرورة تنمية معارف ومهارات مديرات المدارس الحكومية في مجال البراعة التنظيمية، من خلال إعداد برامج تدريبية وتنظيم لقاءات وورش عمل داخل المدارس وبالتنسيق مع كليات التربية بالجامعات.

• النقيض على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة ورضا المعلمين ما يلي:

• من حيث الهدف:

هدفت دراسة الجميعي والحارثي (٢٠٢١) التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؛ كما هدفت دراسة Ezenwagu et al. (2021) إلى التعرف على تقييم تصورات المعلمين حول أنشطة القيادة التي يقوم بها المديرون باعتبارها



مرتبطة بسلوكهم التنظيمي في المدارس الثانوية؛ وهدفت دراسة أبو منشار (٢٠٢٣) إلى التعرف على مدى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة المالكية، والحبسة (٢٠٢٣) إلى التعرف على البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٢ - ١٠) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين؛ وهدفت دراسة رضوان (٢٠٢٣) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع لدى مديري المدارس؛ وهدفت دراسة الغمس وبشر (٢٠٢٤) إلى التعرف على مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية.

• من حيث المنهج:

قد استخدمت الكثير من الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة (مشاهرة، ٢٠٢٢؛ العموش، ٢٠٢٢؛ المالكية والحبسة، ٢٠٢٣؛ الغمس وبشر، ٢٠٢٤) في حين استخدمت دراسة (الجميعي والحارثي، ٢٠٢١؛ Ezenwagu et al., 2021) المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدم (أبو منشار، ٢٠٢٣) المنهج الوصفي التحليلي.

• من حيث الأدوات:

قد استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة لقياس متغيرات دراستها، ومعظم الدراسات اعتمدت على تصميم الاستبانة المناسبة لمتغيرات دراستها كدراسة (الجميعي والحارثي، ٢٠٢١؛ مشاهرة، ٢٠٢٢؛ العموش، ٢٠٢٢) في حين اعتمدت دراسات أخرى على تطوير أدوات مثل دراسة Ezenwagu et al. (2021) التي طورت استبيان سلوك القيادة لدى المديرين (QPLB) واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين (QTOCB).

• أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن دور البراعة التنظيمية وتأثيرها على المديرين سواء من وجهة نظر المعلمين أو المديرين المساعدين وظهر لك في دراسات (مشاهرة، ٢٠٢٢؛ العموش، ٢٠٢٢؛ المالكية والحبسة، ٢٠٢٣؛ الغمس وبشر، ٢٠٢٤) في حين اختلفت معهم الدراسة الحالية في تناولها واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الأطر النظري عن موضوع الدراسة الحالية، واختيار المنهج الملائم، وبناء أدواته، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وربطها بنتائج الدراسة الحالية.



• منهج وإجراءات الدراسة • أولاً: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها وتساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. ويتوافق المنهج الوصفي المسحي مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك وفقاً لمجموعة من المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

• ثانياً: مجتمع الدراسة

يشكل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، والذين كانوا في خدمة فعلية في الفصل الدراسي الثالث من العام (١٤٤٦-١٤٤٧هـ). وقد بلغ عددهم (٧١٥٣) معلماً ومعلمة، حسب إحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، حيث يبلغ عدد المعلمين (٣٤٨٥) معلماً، وعدد المعلمات (٣٦٦٨) معلمة.

• ثالثاً: عينة الدراسة

تم تشكيل عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة من بين معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة الطائف. واستخدمت هذه الدراسة معادلة ساتيفن ثامبسون (Thompson, 2002, p. 430) تكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لضمان تمثيلية العينة للمجتمع. فيما يلي وصف لخصائص العينة.

جدول (١): الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٨٠	٧٦.٣%
أنثى	٨٧	٢٣.٧%
الإجمالي	٣٦٧	١٠٠.٠%

يظهر جدول (١) أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (٢٨٠) معلماً، بنسبة (٧٦.٣%) من إجمالي المشاركين. وتأتي في المرتبة الثانية الإناث، بعددهن (٨٧) معلمة، بنسبة (٢٣.٧%).

جدول (٢): الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٩٩	٨١%
دراسات عليا	٦٨	١٩%
الإجمالي	٣٦٧	١٠٠%

يظهر جدول (٢) أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (٢٩٩) مشاركاً، بنسبة (٨١٪) من إجمالي المشاركين. وتأتي في المرتبة الثانية المشاركون الحاصلين على دراسات عليا، بعددهم (٦٨) مشاركاً، بنسبة (١٩٪). يمكن من خلال هذا التوزيع أن نستنتج أن هناك تمثيلاً أكبر للمشاركين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس في عينة الدراسة.

جدول (٣): الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٧٢	١٩.٦٪
من ٥-١٠ سنوات	٨٣	٢٢.٦٪
أكثر من ١٠ سنوات	٢١٢	٥٧.٨٪
الإجمالي	٣٦٧	١٠٠.٠٪

يظهر جدول (٣) أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة لديهم خبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، حيث بلغ عددهم (٢١٢) مشاركاً، بنسبة (٥٧.٨٪) من إجمالي المشاركين. وتأتي في المرتبة الثانية المشاركون الذين لديهم خبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بعددهم (٨٣) مشاركاً، بنسبة (٢٢.٦٪). أما المشاركون الذين لديهم خبرة (أقل من ٥ سنوات)، فقد بلغ عددهم (٧٢) مشاركاً، بنسبة (١٩.٦٪).

• رابعاً: أداة الدراسة

تعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث لا يمكن إنجاز أي بحث دون اللجوء إلى إحدى هذه الأدوات. يمكن استخدام أنواع مختلفة من الأدوات التي تساعد في جمع البيانات المطلوبة (داوود، ٢٠٢٥، ص ١٤٥). وتماشياً مع أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها، تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية. الهدف من إعداد الاستبانة لهذه الدراسة هو التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

• وصف أداة الدراسة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٠) فقرة، موزعة على محورين أساسيين. المحور الأول يتضمن (١١) فقرة متعلقة ببراعة الاستثمار، بينما يتكون المحور الثاني من (٩) فقرات تتعلق ببراعة الاستكشاف.

• خطوات إعداد الاستبانة:

١ الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة المتعلقة بواقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية. من خلال الاطلاع على

التراث النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة الجميعة والحارثي (٢٠٢١)، ودراسة مشاهرة (٢٠٢٢) من خلال هذه الدراسات، استطاع الباحث التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بواقع ممارسة البراعة التنظيمية، وأهم الأبعاد والمجالات المتعلقة بهذا الموضوع.

◀ الاطلاع على عدد من الاستبانة السابقة التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية وتوظيفها في المدارس. مثل الاستبانة المستخدمة في دراسة الجميعة والحارثي (٢٠٢١)، واستبانة مشاهرة (٢٠٢٢). وقد تم الاستفادة منها في إعداد هذه الاستبانة لهذه الدراسة.

◀ في ضوء ما سبق، انتهى الباحث إلى صياغة الصورة المبدئية لاستبيان واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف بحيث تكون جاهزة للعرض على السادة المحكمين. وقد تضمنت الصورة الأولية للاستبانة محورين رئيسيين: المحور الأول يقيس براعة الاستثمار، والمحور الثاني يقيس براعة الاستكشاف، بإجمالي (٢٠) فقرة.

◀ ثم قام الباحث بإجراء التعديلات في صياغة بعض المفردات بناءً على آراء المحكمين، حيث تم توضيح بعض العبارات، وتم حذف بعض الكلمات واستبدالها بكلمات مناسبة تتلاءم مع خصائص عينة الدراسة الحالية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الطائف.

جدول (٤): توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد

م	المحور	عدد الفقرات
١	براعة الاستثمار	١١
٢	براعة الاستكشاف	٩

• الخصائص السيكومترية لإداة الدراسة

• أولاً: صدق إداة الدراسة

وللتحقق من صدق الاستبانة الحالية، قام الباحث بالتالي:

• الصدق الظاهري [صدق المحكمين]

وللتحقق من الصدق الظاهري لاستبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، عُرضت على (١٠) أساتذة متخصصين لإبداء الرأي في وضوح العبارات وسلامة اللغة وملاءمتها للهدف. وبناءً على أغلبية آرائهم، وأجريت تعديلات على العبارات.

• الصدق البنائي

وللتحقق من الصدق البنائي لاستبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها باستخدام بيانات العينة الأولية. ويوضح الجدول (٥) هذه النتائج.



جدول (٥): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=٣)

براعة الاستكشاف		براعة الاستثمار	
م	معاملات الارتباط	م	معاملات الارتباط
١	٠.٨٧٦	١١	٠.٨٢٩
٢	٠.٧٩٩	١٢	٠.٨٠١
٣	٠.٨١٢	١٣	٠.٧٢٥
٤	٠.٩١٠	١٤	٠.٨٥٠
٥	٠.٧٨٥	١٥	٠.٦٩٢
٦	٠.٦٣٩	١٦	٠.٨٣٣
٧	٠.٨٨٨	١٧	٠.٧٧٧
٨	٠.٧٤١	١٨	٠.٩٠٢
٩	٠.٨٥٥	١٩	٠.٧١١
١٠	٠.٧٠٢	٢٠	٠.٧٥٨

يبين الجدول (٥) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تشير إلى وجود ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي قوي لمحاو الاستبانة. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٦٣٩) و (٠.٩١٠)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). هذا يشير إلى أن العبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المحور تعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله.

• الانساق الداخلي [البعد مع الدرجة الكلية للاستبانة]

لقياس الانساق الداخلي لاستبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، استُخدم معامل بيرسون لحساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة. ويوضح الجدول (٦) ذلك.

جدول (٦): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٣)

م	المحور	معاملات الارتباط
١	براعة الاستثمار	٠.٩٤٥
٢	براعة الاستكشاف	٠.٩٣٨

يبين جدول (٦) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة تشير إلى وجود ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي قوي لمحاو الاستبانة. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٣٨) و (٠.٩٤٥)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). هذا يشير إلى أن المحاور المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات الاستبانة تعد محاوراً صادقة تقيس ما وضعت لأجله.

• ثانياً: ثبات الاستبانة

وللتحقق من ثبات استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس

الاتساق الداخلي، وطريقة التجزئة النصفية وحساب معامل ارتباط بيرسون وتصحيحه بمعادلة سبيرمان-براون. ويوضح الجدول (٧) نتائج هذه المعاملات.

جدول (٧): معاملات ثبات استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (ن=٣٠)

م	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	براعة الاستثمار	١١	٠.٨٨٠	٠.٨١٥
٢	براعة الاستكشاف	٩	٠.٨٧٠	٠.٨٠٠
	الدرجة الكلية للاستبانة	٢٠	٠.٩١٥	٠.٨٦٠

يوضح الجدول (٧) ثبات استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. بلغت معاملات ألفا كرونباخ لبراعة الاستثمار وبراعة الاستكشاف (٠.٨٨٠) و (٠.٨٧٠) على التوالي، بينما كانت معاملات التجزئة النصفية (٠.٨١٥) و (٠.٨٠٠). أما معامل ألفا الكلي للاستبانة فبلغ (٠.٩١٥)، ومعامل التجزئة النصفية الكلي (٠.٨٦٠). هذه القيم المرتفعة تشير إلى ثبات واتساق داخلي جيد لأداة الدراسة.

• نصحيح الاستبانة ونظام الإسنباجة

اعتمدت الدراسة نظام ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ٥ إلى غير موافق بشدة ١) لتحليل استجابات المعلمين. تشير الدرجات الأعلى في محور "براعة الاستثمار" إلى مستوى براعة أعلى في الاستثمار، وفي محور "براعة الاستكشاف" إلى مستوى براعة أعلى في الاستكشاف. لتفسير المتوسطات الحسابية، حُسب مدى الفئة $0.8 = (5-1)/5$ ، والذي سيُعرض في جدول (٨) لتصنيف النتائج إلى مستويات (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً).

جدول (٨): معيار الحكم على نتائج الاستبانة

الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	١.٨ فأقل
منخفضة	أكثر من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
متوسطة	أكثر من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
مرتفعة	أكثر من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
مرتفعة جداً	أكثر من ٤.٢

يوضح الجدول (٨) توزيع فئات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. باستخدام هذه الفئات، سيتم تحديد مستوى براعة الاستثمار أو براعة الاستكشاف بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين. فعلى سبيل المثال، إذا وقع المتوسط الحسابي لإحدى العبارات بين (١.٨١) و (٢.٦٠)، فإن ذلك يشير إلى أن مستوى البراعة التنظيمية المتعلق بهذه العبارة يُعد (منخفضاً).

• إجراءات الدراسة الميدانية:

تم تطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، خلال الفصل الدراسي الثالث للعام (١٤٤٦-١٤٤٧هـ)، وفقا للخطوات التالية:

◀ إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، والحصول على موافقة المشرف على الدراسة لبدء التطبيق.

◀ الحصول على خطاب من سعادة عميد كلية التربية بجامعة الطائف إلى سعادة مدير الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف؛ لتسهيل مهمة الباحث.

◀ الحصول على خطاب من مدير إدارة التطوير والتحول بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف موجه إلى مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية؛ لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

◀ الحصول على إحصائيات عامة بعدد معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية من إدارة التطوير والتحول، والبالغ عددهم (٧١٥٣) معلم ومعلمة.

◀ إنشاء رابط إلكتروني للاستبانة باستخدام برنامج Google Forms وإرساله بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي إلى عينة الدراسة، وقد استغرقت مدة التطبيق أربعة أسابيع، وتولى الباحث بنفسه مهمة المتابعة والإشراف.

◀ جمع ردود المعلمين على الاستبانة، والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها.

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

• عرض نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على محاور استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية. ويوضح الجدول (٩):

جدول (٩): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
١	مرتفعة	%٨٠.٨	٠.٨٩٧	٤.٠٤١	براعة الاستثمار
٢	مرتفعة	%٧٨.٩	٠.٩٩٠	٣.٩٤٥	براعة الاستكشاف
	مرتفعة	%٧٩.٩	٠.٩٢٤	٣.٩٩٣	المتوسط الحسابي العام

يتضح من جدول (٩) أن مستوى ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (٣.٩٩٣) وبوزن نسبي (%٧٩.٩) من وجهة نظر المعلمين. كما يتضح أن براعة الاستثمار جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٤١) وبوزن نسبي

(٨٠.٨٪)، تليها براعة الاستكشاف بمتوسط حسابي (٣.٩٤٥) وبوزن نسبي (٧٨.٩٪). هذه النتائج تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية في الطائف يمارسون البراعة التنظيمية بشكل جيد، مما يعزز أهمية دعم هذه الممارسات وتطويرها، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية البراعة التنظيمية في تحقيق الأهداف التعليمية والتطوير المستمر للمؤسسة التعليمية، وحرصهم على مواكبة المتغيرات والتحديات التي تواجه البيئة المدرسية. كما قد تعزى إلى وجود بيئة تنظيمية داعمة داخل المدارس الثانوية في الطائف تشجع على الابتكار وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة التي يتمتع بها المديرون في إدارة شؤون المدارس، ويفسر ترتيب الأبعاد في أن بعد براعة الاستثمار جاء في المرتبة الأولى إلى ميل المديرين إلى التركيز على تحسين العمليات الحالية واستغلال الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك نظراً لطبيعة العمل اليومي في المدارس الذي يتطلب التركيز على الجودة والتحسين المستمر للممارسات القائمة. وقد يعكس هذا أيضاً سعي المديرين نحو ترسيخ الاستقرار والتحسين التدريجي قبل التوجه نحو الممارسات الأكثر ابتكاراً والمخاطرة المتعلقة ببراعة الاستكشاف سيتناول الباحث في الجداول اللاحقة تفاصيل استجابات المعلمين على عبارات كل محور بشكل مفصل.

• البعد الأول: براعة الاستثمار

جدول (١٠): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات براعة الاستثمار مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	الترتيب
١	يوظف مدير المدرسة الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.	٤.٢١٥	٠.٩٥٥	٨٤.٣٪	مرتفعة جداً	٢
٢	يُحسن مدير المدرسة استغلال الموارد المالية بما يخدم العملية التعليمية.	٤.٠٠٥	١.٠٨١	٨٠.١٪	مرتفعة	٦
٣	يُجيد مدير المدرسة استثمار الوقت داخل المدرسة لرفع الكفاءة التعليمية.	٤.٠٧٤	٠.٩٩٦	٨١.٥٪	مرتفعة	٤
٤	يشجع مدير المدرسة استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز عمليات التعليم والتعلم.	٤.٢٣٢	٠.٩٤٣	٨٤.٦٪	مرتفعة جداً	١
٥	يوفر مدير المدرسة بيئة داعمة تحفز المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية.	٤.٠٥٧	١.٠٥٨	٨١.١٪	مرتفعة	٥
٦	يُنظم مدير المدرسة العمل بطرق مبتكرة لتحقيق الأهداف.	٣.٩٨٦	١.٠٨٨	٧٩.٧٪	مرتفعة	٨
٧	يوفر مدير المدرسة تدريباً مستمراً للمعلمين في كيفية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.	٣.٨٠١	١.٢٠٤	٧٦.٠٪	مرتفعة	١١
٨	يُفعل مدير المدرسة ملف الشراكات المجتمعية لدعم دور المدرسة في عمليات التعليم والتعلم.	٣.٩٦٧	١.١٦٦	٧٩.٣٪	مرتفعة	١٠
٩	يُشجع مدير المدرسة الأفكار الجديدة لتحسين النتائج التعليمية.	٤.١٣٤	٠.٩٨٤	٨٢.٧٪	مرتفعة	٣
١٠	يوازن مدير المدرسة بين تحسين البيئة التحتية الحالية واستثمارها في تطوير مستقبل المدرسة.	٣.٩٧٥	١.٠٧٠	٧٩.٥٪	مرتفعة	٩
١١	يعتمد مدير المدرسة على أنظمة تشغيل تساعد في متابعة وتفسير الموارد المتاحة.	٤.٠٠٥	١.٠٠٨	٨٠.١٪	مرتفعة	٦
	المتوسط الحسابي العام	٤.٠٤١	٠.٨٩٧	٨٠.٨٪	مرتفعة	

يتضح من جدول (١٠) أن مستوى براءة الاستثمار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٠٤١) وبوزن نسبي (٨٠.٨٪) من وجهة نظر المعلمين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٨٠١) و (٤.٢٣٢)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة ببراعة الاستثمار تحظى بتقدير مرتفع من قبل المعلمين، كما يتضح أن أعلى المتوسطات تمثلت في الفقرة (٤) التي تنص على "يشجع مدير المدرسة استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز عمليات التعليم والتعلم" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٣٢) والانحراف المعياري (٠.٩٤٣) وبوزن نسبي (٨٤.٦٪)، وجاءت بدرجة "مرتفعة جداً". يليها الفقرة (١) التي تنص على "يوظف مدير المدرسة الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية" بمتوسط حسابي (٤.٢١٥) وانحراف معياري (٠.٩٥٥) وبوزن نسبي (٨٤.٣٪)، وجاءت بدرجة "مرتفعة جداً". وهذا يشير إلى أن المعلمين يلاحظون بشكل كبير أهمية استخدام التقنيات الحديثة وتوظيف الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ويكشف الجدول كذلك أن أقل المتوسطات تمثلت في الفقرة (٧) التي تنص على "يوفر مدير المدرسة تدريباً مستمراً للمعلمين في كيفية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٠١) والانحراف المعياري (١.٢٠٤) وبوزن نسبي (٧٦.٠٪)، وجاءت بدرجة "مرتفعة". يليها الفقرة (٨) التي تنص على "يُفعل مدير المدرسة ملف الشراكات المجتمعية لدعم دور المدرسة في عمليات التعليم والتعلم" بمتوسط حسابي (٣.٩٦٧) وانحراف معياري (١.١١٦) وبوزن نسبي (٧٩.٣٪)، وجاءت بدرجة "مرتفعة". وهذا يعني أن المعلمين يلاحظون أهمية توفير التدريب المستمر وتفعيل الشراكات المجتمعية، ولكن بدرجة أقل من أهمية استخدام التقنيات الحديثة وتوظيف الطاقات البشرية، ويفسر الباحث هذا المتوسط المرتفع لبراءة الاستثمار إلى تركيز مديري المدارس على تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد المتاحة، وذلك من خلال توجيه الجهود نحو تحسين الأداء الحالي للمدرسة واستغلال الفرص المتاحة بأقصى كفاءة. كما قد يعزى إلى وعي المديرين بأهمية الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة لهم في تحقيق الأهداف التعليمية، وحرصهم على تعظيم الاستفادة منها لضمان استمرارية العملية التعليمية بجودة عالية ومواكبة للتطورات المتسارعة، وبالنظر لفقرات المحور، يكشف عن متوسط مرتفع في الفقرات المتعلقة بتشجيع استخدام التقنيات الحديثة وتوظيف الطاقات البشرية. ويفسر الباحث ذلك بالوعي الكبير لدى مديري المدارس بأهمية التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، وكذلك إدراكهم لدور العنصر

البشري الفعال في تحقيق الأهداف التربوية. هذا يعكس استراتيجية تركز على تعزيز الموارد المتاحة وتطويرها لخدمة العملية التعليمية بشكل مباشر وملمس، وفي نفس المحور، جاءت الفقرة التي تنص على "يوفر مدير المدرسة تدريباً مستمراً للمعلمين في كيفية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة" على أقل المتوسطات ويفسر الباحث هذا الأمر إلى أن التدريب المستمر على الاستفادة المثلى من الموارد قد لا يحظى بنفس الأولوية مقارنة بجهود تشجيع استخدام التقنيات الحديثة. وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل، منها: قيود الميزانية المخصصة للتدريب، أو قلة الفرص التدريبية المتخصصة في هذا المجال.. كما أن الفقرة المتعلقة بتفعيل ملف الشراكات المجتمعية جاءت بمتوسط أقل نسبياً، مما قد يشير إلى أن مفهوم الشراكة المجتمعية في المدارس لا يزال في مراحله الأولى أو لم يتم تفعيله بشكل كامل لتحقيق أقصى دعم لدور المدرسة في عمليات التعليم والتعلم، وقد يعود ذلك إلى تحديات إجرائية أو قلة الوعي بأهمية هذه الشراكات بين أطراف المجتمع المدرسي وخارجه، وتتفق نتيجة دراسة الباحث مع نتائج دراسة الجمعية والحارثي (٢٠٢٣) الذي أشار إلى ارتفاع متوسط درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس كما أشار إلي أن درجة براعة الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية جاء أعلى من براعة الاستكشاف. كما تتفق نتائج الدراسة أيضاً مع ما توصل إليه مشاهره (٢٠٢٢) حيث أظهرت نتائجه أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما تتفق مع نتائج دراسة أبو منشار (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع من وجهة نظر المعلمين.

وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة المالكية والحبسة (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان كبيراً، ولقد توافقت النتائج أيضاً مع نتائج دراسة رضوان (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية جاءت بنسبة مرتفعة في جميع المجالات من وجهات نظر المعلمين في مجال استثمار الموارد ومجال الاستكشاف. وتتفق مع نتائج دراسة الغمس وبشر (٢٠٢٤) الذي أشار إلى أن معلمات المدارس الحكومية في مدينة الرياض يقيمون البراعة التنظيمية خاصة براعة الاستغلال الأمثل للفرص بدرجة مرتفعة جداً، وتختلف أيضاً مع ما توصل إليه العموش (٢٠٢٢) الذي أشار إلى أن متوسط درجة البراعة التنظيمية لمديري المدارس جاء بدرجة متوسطة.

• البعد الثاني: براءة الاستكشاف

جدول (١١): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات براءة الاستكشاف مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١٢	يُشجع مدير المدرسة تبني أساليب تعليمية وتربوية مبتكرة تعزز من جودة المخرجات التعليمية.	٤.١١٤	٠.٩٥٤	%٨٢.٣	مرتفعة	١
١٣	يُحفز مدير المدرسة التجريب لاكتشاف طرق جديدة لتحسين الأداء التعليمي والإداري.	٤.٠٨٤	٠.٩٨٤	%٨١.٧	مرتفعة	٢
١٤	يُوفر مدير المدرسة بيئة تقاعلية تدعم التفكير الإبداعي للتغلب على التحديات التعليمية.	٣.٩٥٤	١.١٠٤	%٧٩.١	مرتفعة	٤
١٥	يستخدم مدير المدرسة الطرق الأكثر فاعلية لتحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار.	٣.٩٢٤	١.١٦٦	%٧٨.٥	مرتفعة	٥
١٦	يسعى مدير المدرسة إلى بناء شراكات تعاونية مع مؤسسات تعليمية وبحثية لاستكشاف مجالات جديدة في تطوير التعليم.	٣.٧٤٧	١.٢٢١	%٧٤.٩	مرتفعة	٩
١٧	يُعزز مدير المدرسة ثقافة الابتكار والبحث عن حلول جديدة في مجال التعليم.	٣.٩١٦	١.٠٩٤	%٧٨.٣	مرتفعة	٦
١٨	يهتم مدير المدرسة باستكشاف مهارات الأفراد من حوله وتطويرهم للاستفادة منهم في المستقبل.	٣.٨٩٤	١.١٦٠	%٧٧.٩	مرتفعة	٧
١٩	يشارك مدير المدرسة في مبادرات بحثية داخلية لاكتشاف حلول مبتكرة لتحسين الأداء المدرسي.	٣.٨٣٧	١.١٨٣	%٧٦.٧	مرتفعة	٨
٢٠	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استكشاف استراتيجيات تدريس حديثة تُحسن من عملية التعليم.	٤.٠٣٣	١.٠٨٣	%٨٠.٧	مرتفعة	٣
	المتوسط الحسابي العام	٣.٩٤٥	٠.٩٩٠	%٧٨.٩	مرتفعة	

يتضح من جدول (١١) أن مستوى براءة الاستكشاف لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٩٤٥) وبوزن نسبي (%٧٨.٩) من وجهة نظر المعلمين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٧٤٧) و (٤.١١٤)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة ببراءة الاستكشاف تحظى بتقدير مرتفع من قبل المعلمين. كما يتضح أن أعلى المتوسطات تمثلت في الفقرة (١٢) التي تنص على "يُشجع مدير المدرسة تبني أساليب تعليمية وتربوية مبتكرة تعزز من جودة المخرجات التعليمية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١١٤) والانحراف المعياري (٠.٩٥٤) وبوزن نسبي (%٨٢.٣)، وجاءت بدرجة "مرتفعة". يليها الفقرة (١٣) التي تنص على "يُحفز مدير المدرسة التجريب لاكتشاف طرق جديدة لتحسين الأداء التعليمي والإداري" بمتوسط حسابي (٤.٠٨٤) وانحراف معياري (٠.٩٨٤) وبوزن نسبي (%٨١.٧)،

وجاءت بدرجة "مرتفعة". وهذا يشير إلى أن المعلمين يلاحظون بشكل كبير أهمية تبني الأساليب التعليمية المبتكرة وتحفيز التجريب لتحسين الأداء التعليمي والإداري. ويكشف الجدول كذلك أن أقل المتوسطات تمثلت في الفقرة (١٦) التي تنص على "يسعى مدير المدرسة إلى بناء شراكات تعاونية مع مؤسسات تعليمية وبحثية لاستكشاف مجالات جديدة في تطوير التعليم" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٤٧) والانحراف المعياري (١.٢٢١) وبوزن نسبي (٧٤.٩٪)، وجاءت بدرجة "مرتفعة". يليها الفقرة (١٩) التي تنص على "يشارك مدير المدرسة في مبادرات بحثية داخلية لاستكشاف حلول مبتكرة لتحسين الأداء المدرسي" بمتوسط حسابي (٣.٨٣٧) وانحراف معياري (١.١٨٣) وبوزن نسبي (٧٦.٧٪)، وجاءت بدرجة "مرتفعة". وهذا يعني أن المعلمين يلاحظون أهمية بناء الشراكات التعاونية والمشاركة في المبادرات البحثية، ولكن بدرجة أقل من أهمية تبني الأساليب التعليمية المبتكرة وتحفيز التجريب. ويفسر الباحث هذا المتوسط المرتفع لبراعة الاستكشاف إلى سعي مديري المدارس الدائم نحو التجديد والتطوير المستمر في العملية التعليمية والإدارية، ما يعكس إدراكهم العميق لأهمية البحث عن أساليب وممارسات جديدة تواكب التطورات التربوية المتسارعة، وحرصهم على تحفيز الابتكار وتجريب الأفكار غير التقليدية، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات التعليمية وتطوير البيئة المدرسية ككل، مما يؤكد أن المديرين لا يكتفون بالوضع الراهن بل يسعون دائماً للتحسين والتطوير المستقبلي. وبالنظر لفقرات المحور، فإن ارتفاع المتوسطات في الفقرات المتعلقة بتشجيع تبني الأساليب التعليمية والتربوية المبتكرة وتحفيز التجريب لاستكشاف طرق جديدة لتحسين الأداء التعليمي والإداري، يفسر بوجود توجه قوي نحو الابتكار والتجديد داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث يحرص المديرون على تشجيع المعلمين على تبني أساليب تدريس حديثة وتجريبها، بهدف الارتقاء بمستوى التعليم وتلبية احتياجات الطلاب المتجددة في ظل عالم متغير، وهذا يعكس رؤية استشرافية تسعى لتجاوز الممارسات التقليدية نحو تحقيق التميز في الأداء التعليمي والإداري، والتأكيد على أن التجريب والتطوير جزء أساسي من ثقافة المدرسة. أما بالنسبة لأقل المتوسطات في هذا المحور، وتحديدًا في الفقرة التي تنص على "يسعى مدير المدرسة إلى بناء شراكات تعاونية مع مؤسسات تعليمية وبحثية لاستكشاف مجالات جديدة في تطوير التعليم"، فإن تفسير الباحث لهذا الأمر هو أن بناء الشراكات التعاونية مع مؤسسات تعليمية وبحثية والمشاركة في المبادرات البحثية قد لا تكون على نفس مستوى أولوية الأنشطة اليومية داخل المدرسة، أو قد



تواجه بعض التحديات في التنفيذ. قد يعود ذلك إلى صعوبة التنسيق مع جهات خارجية تتطلب إجراءات إضافية ووقتاً طويلاً، أو نقص الموارد المخصصة لمثل هذه الشراكات والمبادرات البحثية، كما قد يشير إلى أن هناك وعياً أقل بفوائدها المباشرة أو صعوبة في قياس تأثيرها على المدى القصير. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في المبادرات البحثية تتطلب وقتاً وجهداً إضافياً قد لا يتوفر لجميع المديرين في ظل الأعباء الإدارية والتعليمية الروتينية، مما يجعلهم يركزون على جوانب الاستكشاف التي يمكن تطبيقها بشكل أسهل وأسرع داخل بيئة المدرسة.

تتفق نتائج دراسة الباحث مع نتائج دراسة الغمس وبشر (٢٠٢٤) الذي أشار إلى أن معلمات المدارس الحكومية في مدينة الرياض يقيمون البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل وبراعة الاستكشاف عن الفرص) بدرجة مرتفعة جداً. وتتفق نتيجة دراسة الباحث مع نتائج دراسة مشاهرة (٢٠٢٢) الذي أشار إلى ارتفاع درجة البراعة الاستكشافية، ولكنه أشار إلى أن متوسط درجة براعة الاستغلال جاءت أعلى من درجة براعة الاستكشاف. في حين أشارت نتيجة دراسة العموش (٢٠٢٢) إلى ارتفاع متوسط البراعة التنظيمية بشكل عام، إلا أن درجة براعة الاستكشاف كانت أعلى من متوسط براعة الاستغلال.

وتختلف النتائج الحالية مع نتائج دراسة حراحشة (٢٠٢٤) الذي أشار إلى أن الدرجة الكلية لاستبانة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة. ولقد أشار Ezenwagu et al. (2021) إلى أن البراعة التنظيمية لمديري المدارس تعمل على أن يكون المدير قادر على مراقبة العملية التعليمية وجودة عملية الاتصال واتخاذ القرار وتخصيص الموارد التعليمية وتنمية الموظفين بشكل فعال.

• عرض نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"، قام الباحث بالتحقق من اعتدالية التوزيع ومن ثم تحديد الاختبار المناسب، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولمغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، ويوضح جدول (١٢) النتيجة.

جدول (١٢): قيمة اختبار كولجروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقاً للجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة

المتغير	المحاور	المجموعات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	براعة الاستثمار	ذكر	٠.١٢٧	٢٨٠	٠.٠٠٠
		أنثى	٠.٢١٧	٨٧	٠.٠٠٠
	براعة الاستكشاف	ذكر	٠.١٣٨	٢٨٠	٠.٠٠٠
		أنثى	٠.٢٠٠	٨٧	٠.٠٠٠
	كلية	ذكر	٠.١٢١	٢٨٠	٠.٠٠٠
		أنثى	٠.١٨٧	٨٧	٠.٠٠٠
المؤهل	براعة الاستثمار	بكالوريوس	٠.١٤٣	٢٩٩	٠.٠٠٠
		دراسات عليا	٠.١٧١	٦٨	٠.٠٠٠
	براعة الاستكشاف	بكالوريوس	٠.١٤١	٢٩٩	٠.٠٠٠
		دراسات عليا	٠.١٧٤	٦٨	٠.٠٠٠
	كلية	بكالوريوس	٠.١٣٨	٢٩٩	٠.٠٠٠
		دراسات عليا	٠.١٧٤	٦٨	٠.٠٠٠
الخبرة	براعة الاستثمار	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٦٠	٧٢	٠.٠٠٠
		من ٥-١٠ سنوات	٠.١٧٢	٨٣	٠.٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٠٧	٢١٢	٠.٠٠٠
	براعة الاستكشاف	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٥٦	٧٢	٠.٠٠٠
		من ٥-١٠ سنوات	٠.٢٠٣	٨٣	٠.٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٠٥	٢١٢	٠.٠٠٠
	كلية	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٣٩	٧٢	٠.٠٠٠
		من ٥-١٠ سنوات	٠.١٧٧	٨٣	٠.٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٠٠	٢١٢	٠.٠٠٠

يتضح من جدول (١٢) أن درجات مستوى واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين دالة إحصائياً في جميع المجموعات التابعة لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وهذا يشير إلى أن التوزيع ليس طبيعياً. ولذلك، تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test) لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي (حيث لكل منهما فئتان)، واختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis test) لمتغير سنوات الخبرة (لأن له أكثر من فئتين)، وذلك كأحد الأساليب البارامترية نظراً لعدم اعتدالية التوزيع.

• أولاً: الجنس

للتحقق من الفروق في مستوى واقع ممارسة البراعة التنظيمية التي تعزى إلى متغير الجنس، تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test). وجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣): نتائج اختبار مان-ويتني للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة البراعة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس

المحور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
براعة الاستثمار	ذكر	٢٨٠	١٧٢.٥٥	٤٨٣١٤.٥٠	٨٩٧٤.٥٠٠	٣.٧٤٣-	دالة عند (٠.٠١)
	أنثى	٨٧	٢٢٠.٨٤	١٩٢١٣.٥٠			
براعة الاستكشاف	ذكر	٢٨٠	١٧٢.٠٨	٤٨١٨١.٠٠	٨٨٤١.٠٠٠	٣.٩١٦-	دالة عند (٠.٠١)
	أنثى	٨٧	٢٢٢.٣٨	١٩٣٤٧.٠٠			
الكلية	ذكر	٢٨٠	١٧٢.٠٠	٤٨١٦٠.٠٠	٨٨٢٠.٠٠٠	٣.٩١٦-	دالة عند (٠.٠١)
	أنثى	٨٧	٢٢٢.٦٢	١٩٣٦٨.٠٠			

يتضح من جدول (١٣) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ممارسة البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار، وبراعة الاستكشاف، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث حيث بلغت قيمة (Z) لبراعة الاستثمار (٣.٧٤٣-) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، ولبراعة الاستكشاف (٣.٩١٦-) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وللدرجة الكلية (٣.٩١٦-) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وجميعها أقل من (٠.٠٥). هذا يعني أن متغير الجنس يؤثر في تقييم المعلمين لواقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية. وبناءً على متوسط الرتب، يلاحظ أن المعلمات لديهن رتب متوسطة أعلى في تقييم البراعة التنظيمية مقارنة بالمعلمين مما يشير إلى أن المعلمات يرين مستوى أعلى لممارسة البراعة التنظيمية لدى المديرين.

ويفسر الباحث هذا المتوسط الأعلى لتقييم البراعة التنظيمية لدى الإناث إلى عدة عوامل قد تكون مرتبطة بالاختلافات في أدوار الجنسين، وأساليب التفاعل، وطرق التقييم. فقد يعزى ذلك إلى أن المعلمات قد يكن أكثر اهتماماً بالجوانب التنظيمية والإدارية الدقيقة التي تلامس بيئة العمل اليومية، وقد يملكن قدرة أعلى على ملاحظة وتقييم جهود المديرين في تحسين هذه الجوانب. كما قد يعزى إلى طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل البيئة المدرسية، حيث قد يكون هناك تباين في أساليب التواصل والتأثير بين المديرين والمعلمين والمعلمات، مما يؤثر على كيفية إدراك وتقييم الممارسات الإدارية، كما قد تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمات قد يكن أكثر حساسية للجهود التي يبذلها المديرون في تحقيق التوازن بين الاستثمار (الكفاءة والجودة) والاستكشاف (الابتكار والتجديد)، خاصة وأن طبيعة العمل التربوي تتطلب في كثير من الأحيان هذه المرونة والبراعة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تأثير لعوامل ثقافية أو اجتماعية تؤثر على كيفية تقييم الأداء الإداري من قبل كل من الذكور والإناث في السياق التعليمي بمدينة

الطائف. وقد يشير ذلك أيضاً إلى أن المديرين قد يمارسون البراعة التنظيمية بأساليب يرى فيها المعلمات كفاءة أعلى أو تأثيراً أكبر على بيئة العمل مقارنة بما يراه المعلمون.

وتتفق نتيجة دراسة الباحث مع نتيجة دراسة المالكية والحيسة (٢٠٢٣) الذي أشار إلى وجود فروق دالة احصائية في درجة توافر البراعة التنظيمية تعزى للجنس لصالح الإناث. وهو نفس ما أشار إليه وتتفق معه نتائج دراسة أبو منشار (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر البراعة التنظيمية في متغير الجنس ذكور وإناث لصالح الإناث. وهو نفس ما أشارت له دراسة العموش (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على درجة البراعة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية لصالح الإناث.

وتختلف نتيجة دراسة الباحث مع نتيجة دراسة رضوان (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أنه لا توجد فروق ذات البراعة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. كما وتختلف نتيجة الباحث مع نتائج دراسة حراشة (٢٠٢٤) الذي توصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للاستبانة تعزى للجنس. وهذا نفس ما أشار إليه مشاهرة (٢٠٢٢) في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

• ثانياً: المؤهل العلمي

للتحقق من الفروق في مستوى واقع ممارسة البراعة التنظيمية التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test) وجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): نتائج اختبار مان-ويتني للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة البراعة التنظيمية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
براعة الاستثمار	بكالوريوس	٢٩٩	١٨٤.٣٧	٥٥١٢٦.٥٠	١٠٥٥.٥٠٠	-٠.١٤١	٠.٨٨٨ غير دالة
	دراسات عليا	٦٨	١٨٢.٣٨	١٢٤٠١.٥٠			
براعة الاستكشاف	بكالوريوس	٢٩٩	١٨٤.١٦	٥٥٠٦٤.٥٠	١٠١١٧.٥٠٠	-٠.٠٦٢	٠.٩٥٠ غير دالة
	دراسات عليا	٦٨	١٨٣.٢٩	١٢٤٦٣.٥٠			
الكلية	بكالوريوس	٢٩٩	١٨٤.١٨	٥٥٠٧٠.٠٠	١٠١١٢.٠٠٠	-٠.٠٦٩	٠.٩٤٥ غير دالة
	دراسات عليا	٦٨	١٨٣.٢١	١٢٤٥٨.٠٠			

يتضح من جدول (١٤) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ممارسة البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار، وبراعة الاستكشاف، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغت قيم (Z) ومستويات الدلالة لكل من الأبعاد والدرجة الكلية (٠.٩٤٥، ٠.٩٥٠، ٠.٨٨٨) على التوالي، وجميعها أكبر من (٠.٠٥). هذا يعني أن المؤهل العلمي للمعلمين لا يؤثر في تقييمهم لواقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مما يشير إلى أن المعلمين من ذوي المؤهلات المختلفة لديهم تقييم متقارب للبراعة التنظيمية للمديرين. ويفسر الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى عدة عوامل محتملة. فقد يشير ذلك إلى أن تقييم ممارسة البراعة التنظيمية لدى المديرين يعتمد بشكل أكبر على الملاحظة المباشرة للممارسات الإدارية الفعلية والتفاعل اليومي معها، بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي للمعلم. فالمعلم، سواء كان يحمل درجة البكالوريوس أو الدراسات العليا، يرى ويختبر تأثير البراعة التنظيمية للمدير في بيئة العمل المدرسية بشكل مباشر، كما قد يعزى ذلك إلى طبيعة مفهوم البراعة التنظيمية نفسه، والذي يركز على جوانب تطبيقية مثل الاستثمار الفعال للموارد واستكشاف الفرص الجديدة. هذه الجوانب قد لا تتأثر بشكل كبير بالعمق النظري أو الأكاديمي الذي يوفره المؤهل العلمي الأعلى للمعلم، بل تعتمد على الإدراك العملي للممارسات الإدارية في سياقها المدرسي وأيضاً، قد تعود هذه النتيجة إلى وجود اتفاق عام أو فهم مشترك بين المعلمين بمختلف مؤهلاتهم حول معايير الأداء الإداري الجيد والبراعة التنظيمية في المدارس. فالمجتمع التعليمي غالباً ما يطور فهماً جماعياً للممارسات الفعالة، بغض النظر عن الخلفية الأكاديمية الفردية للمعلمين. وبالتالي، فإن معايير التقييم التي يستخدمها المعلمون لمديريهم قد تكون متقاربة بين أصحاب المؤهلات المختلفة. وتتفق نتيجة دراسة الباحث مع نتيجة دراسة أبو منشار (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر البراعة التنظيمية في متغير المؤهل العلمي. وهو ما أشارت إليه أيضاً نتائج دراسة حراشة (٢٠٢٤) الذي توصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة العموش (٢٠٢٢) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي على درجة البراعة التنظيمية. كما أشار مشاهرة (٢٠٢٢) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشار الجميبي والحارثي (٢٠٢٣) أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

• ثالثاً: سنوات الخبرة

للتحقق من الفروق في مستوى واقع ممارسة البراعة التنظيمية التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis test) وجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): نتائج اختبار كروسكال-واليس للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة البراعة التنظيمية التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال-واليس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
براعة الاستثمار	أقل من ٥ سنوات	٧٢	٢٣٣.٦٠	٣٥.٨٤١	٢	٠.٠٠٠ دالته عند (٠.٠١)
	من ٥-١٠ سنوات	٨٣	٢١٠.٩٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٢	١٥٦.٦٢			
براعة الاستكشاف	أقل من ٥ سنوات	٧٢	٢٣٣.٣٦	٤٠.٩٠٢	٢	٠.٠٠٠ دالته عند (٠.٠١)
	من ٥-١٠ سنوات	٨٣	٢١٦.٥٥			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٢	١٥٤.٤٩			
الكلية	أقل من ٥ سنوات	٧٢	٢٣٦.٧٦	٤٠.٥٥٧	٢	٠.٠٠٠ دالته عند (٠.٠١)
	من ٥-١٠ سنوات	٨٣	٢١٢.٧٨			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٢	١٥٤.٨١			

يتضح من جدول (١٥) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع ممارسة البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار، وبراعة الاستكشاف، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح عدد سنوات الخبرة الأقل حيث بلغت قيم كروسكال-واليس (٣٥.٨٤١ لبراعة الاستثمار، ٤٠.٩٠٢ لبراعة الاستكشاف، و٤٠.٥٥٧ للدرجة الكلية)، ومستويات الدلالة لجميعها (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥). هذا يشير إلى تأثير سنوات الخبرة للمعلمين في تقييمهم لممارسة البراعة التنظيمية لدى المديرين. وبناءً على متوسط الرتب، يبدو أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل ("أقل من ٥ سنوات" و "من ٥-١٠ سنوات") لديهم تقييم أعلى لواقع ممارسة البراعة التنظيمية مقارنة بالمعلمين ذوي الخبرة "أكثر من ١٠ سنوات". ويفسر الباحث هذا المتوسط المرتفع لتقييم البراعة التنظيمية لدى الفئات ذات الخبرة الأقل إلى عدة عوامل محتملة. فالمعلمون الجدد أو ذوو الخبرة المحدودة قد يكونون أكثر انفتاحاً على الأساليب الإدارية الحديثة والمبتكرة، وأكثر ملاحظة للجهود التي يبذلها المديرون في تطبيق البراعة التنظيمية (استكشاف واستثمار) مقارنة بالمديرين التقليديين



الذين قد لا يواكبون هذه الأساليب. كما قد يعزى ذلك إلى توقعات المعلمين الأقل خبرة من المديرين، فقد تكون توقعاتهم أقل من المعلمين الأكثر خبرة الذين مروا بتجارب إدارية متنوعة، مما يجعلهم يرون جهود البراعة التنظيمية بشكل إيجابي أكثر. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الممارسات الحديثة للبراعة التنظيمية أكثر وضوحاً أو تأثيراً على بيئة العمل التي ينخرطون فيها حديثاً، مما يجعلهم يقدرونها بشكل أكبر، كما قد تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمين الأكثر خبرة قد يكونون قد شهدوا فترات سابقة من التجديد والتطوير، وبالتالي قد يكون لديهم معايير أعلى لتقييم البراعة التنظيمية، أو ربما يرون أن هذه الممارسات أصبحت جزءاً طبيعياً من العمل الإداري ولا تستدعي تقييماً مرتفعاً بشكل خاص. وربما يعكس ذلك أيضاً أن المعلمين الأقل خبرة قد يكونون أكثر تفاعلاً مع التغيرات والتطورات الجديدة التي يطبقها المديرون في إطار البراعة التنظيمية، وبالتالي يلمسون تأثيرها بشكل أوضح. وتختلف نتيجة دراسة الباحث مع نتيجة دراسة أبو منشار (٢٠٢٣) الذي أشار إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر البراعة التنظيمية في متغير سنوات الخبرة. وقد أشار مشاهرة (٢٠٢٢) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما أشار الجميعي والحارثي (٢٠٢٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى متغير وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

• توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ◀ ضرورة توفير مديري المدارس تدريباً مستمراً للمعلمين في كيفية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
- ◀ ضرورة أن يفعل مدير المدرسة ملف الشراكات المجتمعية لدعم دور المدرسة في عمليات التعليم والتعلم.
- ◀ ضرورة تبني مدير المدرسة لشراكات تعاونية مع مؤسسات تعليمية وبحثية لاستكشاف مجالات جديدة في تطوير التعليم.
- ◀ ضرورة مشاركة مدير المدرسة في مبادرات بحثية داخلية لاستكشاف حلول مبتكرة لتحسين الأداء المدرسي.





• مقترحات الدراسات المستقبلية:

- ◀ دراسة واقع البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من منظور المعلمين وأثرها على العملية التعليمية.
- ◀ دراسة مدى توافر مهارات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وانعكاسها على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
- ◀ دراسة تصورات المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للطائف للبراعة التنظيمية وأثرها على مستوى كفاءة الطلاب.

• أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، أحمد. (٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، ١٥(٣)، ٣١٣ - ٣٢٩.
- أبو منشار، منار ماجد. (٢٠٢٣). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة واسط، ٥٣(١)، ٦٤٥ - ٦٦٦.
- الباشقالي، محمود محمد أمين، الداود، ألفن ناظر. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التعليمي دراسة استطلاعية لأراء عينت من القيادات الإدارية في كليات دهوك. المجلة العربية للإدارة، ٣٥(٢)، ٣٢٩ - ٣٥٥.
- الجرايدة، محمد سليمان. (٢٠٢١). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التعليمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ٢٢(٢)، ٢٦٩ - ٢٩٠.
- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض، الحارثي، نولي بنت عيد مخضور. (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٦(٤)، ٤٧٦ - ٥١٦.
- الجنازرة، أسماء علي محمود. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد مدير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- حسين، هدى عبد الرحيم، العناني، الاء عبد الموجود. (٢٠١٨). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينت التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينت من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات امن المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤(١٥)، ٢١٦ - ٢٩٣.
- الرحالته، عبد الرزاق، عزام، زكريا. (٢٠١١). السلوك التنظيمي في المنظمات. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رشيد، صالح عبد الرضا، مزهر، زينب حميد. (٢٠١٧). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- رشيد، صالح، والعطوي، عامر. (٢٠١٢). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، جامعة جنان، ليبيا.
- الزيايدي، بسنت. (٢٠١٧). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة عين شمس، ٣(٣)، ١٣ - ٨٤.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٧(١)، ٧٧ - ١١٢.

- العجمي، كروز تراحيب. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، ١٨ (٣)، ٣٣٨-٣٧٣.
- الغمس، وسام بنت مشعل، بشر، فاطمة بنت عبدالله. (٢٠٢٤). نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، ٣(١)، ٢٢-٢١.
- المالكية، عائشة، الحبسة، رضية. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٧(٣٣)، ٢١٨-١٨٥.
- مشاهرة، تهاني هاشم. (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين لرسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albashqali, A., & Dawod, A. (2015). The effect of organizational ambidexterity on organizational burnout limitation: an exploratory study of managerial leaderships' opinions in the faculties of Dohuk University. Arab Journal of Administration, 35(2), 329-356.
- Apilo, T. (2010). A model for corporate renewal. Requirements for innovation management.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. Technological Forecasting and Social Change, 77(2), 193-202.
- Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. Journal of Management and Strategy, 2(1).
- Ezenwagu, S. A., Obiakor, M. I., & Ojeiofor, C. N. (2021). Assessing teachers' perception of school principals' leadership activities and its association with organizational citizenship behavior in secondary schools in Imo State. Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies, 7(2), 184-199.
- Ibrahim, M. R. A., Al-Karawi, M. M. T., & Khalaf, M. B. M. (2021). Practices of strategic capabilities to enhance organizational prowess in light of environmental changes-applied research for a sample of private universities-the Islamic University and Al-Kafeel University in Najaf. Journal of Administration and Economics, 46(127).

- Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance (No. 55).
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. California management review, 53(4), 5-22.
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. Long Range Planning, 53(6), 102048.
- Tempelaar, M. (2010). Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR).
- Yigit, E. O. (2013). Science, Technology and Social Change Course's Effects on Technological Literacy Levels of Social Studies Pre-Service Teachers. Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET, 12(3), 142-156.

