

## نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض

وسام بنت مشعل الغمس، أ.د فاطمة بنت عبدالله البشر  
طالبة دكتوراه (المستوى الرابع شعبه ب)، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
أستاذ الإدارة التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

15/03/2024: قبول البحث:	10/03/2024: مراجعة البحث:	2024 /01/16: استلام البحث:
-------------------------	---------------------------	----------------------------

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة 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، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات ومديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، واقتصرت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٦٨) مديرة ومعلمة، أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: كشفت 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)، برجة 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 البراعة تنظيمًا، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: 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، إنشاء بيئة صديقة للابتكار عن طريق إزالة العوائق التي تحول دون الابتكار، من خلال إنشاء قنوات واضحة لتقديم الأفكار، وتوفير الموارد والدعم لمبادرات الابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** تحسين، مستوى، البراعة التنظيمية، مديرات المدارس

## Abstract:

The aim of the study was to identify the level of application of organizational dexterity by female directors of public schools in Riyadh (the versatility of optimal opportunity investment, the versatility of exploring opportunities) from the parameters' point of view, The obstacles to their application from the point of view of school principals, and the development of a proposed scenario to improve the level of organizational prowess of public school principals in Riyadh, To achieve the study's objectives, the descriptive curriculum was used, and the identification was used as a tool for data collection, The school community is made up of teachers and directors of public schools in Riyadh. and the study sample was limited to a random caste sample of 68 managers and teachers, the main findings of which were: Results revealed that members of the study sample of government school teachers in the city of Riyadh approved the application of government school principals in the city of Riyadh to the dimensions of organizational ingenuity The results revealed that the managers of Riyadh's public schools have agreed to the obstacles that may be impeded by the application of regulatory ingenuity in Riyadh's public schools, such as: Lack of powers for female principals, lack of motivation and support for skilled schools organized, and the study recommended a number of recommendations, including: Developing the knowledge and skills of women heads of State schools in organizational ingenuity, through the preparation of training programmes, the organization of in-school meetings and workshops and in coordination with university colleges of education, the creation of an innovation-friendly environment by removing barriers to innovation, through the establishment of clear channels for presenting ideas, and the provision of resources and support for innovation initiatives.

**Keywords:** Improving, level, organizational, prowess, school principals

## المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات الحديثة أصبحت المؤسسات التربوية عامة، والمدارس خاصة، تواجه مجموعة من التحديات، فلم يعد التعليم هو المطلب الوحيد فقط، بل أصبح تحسين التعليم وجودته هو المطلب والاحتياج الحقيقي للتقدم والارتقاء في زمن باتت فيه وسائل التعليم مرتبطة بالتكنولوجيا وبالنظريات التربوية والتعليمية الحديثة التي تتخذ من العلم التقني وسيلة لتطويرها، فبالنظر إلى المزايا التنافسية والإبداع في الأداء من خلال تبني نظريات ومداخل إدارية حديثة والبعد عن الإدارة التقليدية. وقد استحوذ موضوع البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية على اهتمام كثير من الباحثين لدورها المهم في مساعدة هذه المؤسسات على الاستفادة من قدراتها الدينامية كي تتحرك من وضعها الراهن إلى ما وراء هذا الوضع ويزيد من قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق وسريع؛ نتيجة تعدد وظائفها وتشابكها، وازدياد أعداد العاملين فيها والمتعاملين معها، مما يحقق لها العديد من المنجزات مما ينعكس إيجاباً على المنظومة التعليمية التعليمية (الجريدة، ٢٠٢١، ص ٢٧٠).

كما أن موضوع البراعة التنظيمية من أبرز المواضيع التي أحتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية التي تمس شتى مناحي الحياة ومجالاتها المختلفة ، التعليمية والاقتصادية الخدمية والمالية منها والسياسية والإعلامية، وذلك لأن جل المؤسسات والمنظمات التي تصبو إلى النجاح هي بحاجة إلى أن تمتلك البراعة التنظيمية التي تحقق لكل مكوناتها التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، محققة المواءمة بين بيئة الأعمال المتغيرة كما تتيح لها توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة (الجميعة والحارثي، ٢٠٢١، ص ٤٨١). ولعل المدرسة تعد أحد هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة، وإلى ان تكون أفضل من مثيلاتها، الامر الذي يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار؛ وهي مطالبة ان تكون بارعة دائماً وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها على تحقيق التكيف من البيئة التي تعمل بها للبقاء وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، والتعامل مع تلك الظروف والتحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها (الباشقالي وداوود، ٢٠١٥).

وتؤكد الأدبيات 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 (الجنازرة، ٢٠٢٠). كما اهتمت رؤية ٢٠٣٠ بالقادة وإعدادهم الإعداد الجيد وتنمية مواهبهم من خلال منصة قادة المستقبل

التي تهدف إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري بمنظومة التعليم، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في استقطاب واختيار الكفاءات الوطنية للمناصب القيادية في وزارة التعليم، والتعرف على القيادات الواعدة وتنميتها وإعدادها كصف ثانٍ من القيادات (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

#### مشكلة الدراسة:

أن استشراف المستقبل والالتزام بتحقيق رؤية المملكة 2030 يتطلب منا توفير المزيد من الأدوات التي تساهم في تعزيز كافة عوامل نجاح تلك الرؤية وفي مقدمتها توفير القيادات البشرية المؤهلة والتي تقود المسيرة في كافة القطاعات الحكومية لتمضي قدماً من أجل الرقي بوطننا ليكون في مصاف الدول المتقدمة، وانطلاقاً من توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى رفع إسهام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي والاستثمار في التعليم المرتبط بتحقيق الجودة والمنافسة في سوق العمل وتوفير الفرص الوظيفية. فإن الأمر يستدعي الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بنجاح المنظمات واستمرارها. وتؤكد الأدبيات أن البراعة التنظيمية أساس تطور المنظمات، وأن المنظمات البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استغلال الفرص المتاحة أصلاً في بيئة العمل، وفي الوقت نفسه استكشاف الجديد منها، فالبراعة التنظيمية تعني القدرة على استغلال الفرص الحالية المتاحة واستكشاف فرص جديدة في آن واحد (مشاهرة، ٢٠٢٢، ص ٣).

وعليه فقد انصبت جهود الباحثين والدراسات على اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمات، مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية في الأداء بشكل عام، ما جعلهم يتوجهون نحو دراسة هذه العلاقة الفعالة من زوايا عديدة، نظراً للثراء والتطور اللامحدود الذي تحققه وتعود به على بيئة العمل بشكل عام، وفي البيئة التعليمية بشكل خاص، لذا أصبحت البراعة التنظيمية جزءاً مهماً من اهتمام المنظومة الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية، ومنها على مستوى المدارس (الجميعة والحارثي، ٢٠٢١، ص ٤٨٢).

ولقد اثبتت العديد من الدراسات أن هناك دور فعال في البراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات وما توصلت إليه دراسة كل من (أبو رحمة، ٢٠٢١)، ودراسة (العويس، ٢٠١٥) إلى أهمية البراعة التنظيمية في تطوير وديمومة وتميز المنظمات، كما توصلت عدد من الدراسات ان للبراعة التنظيمية علاقة إيجابية بعدد من المتغيرات مثل دراسة (النجار، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية لها علاقة بالقيادة الجديرة، و دراسة (الغرباوي، ٢٠١٩) التي توصلت إلى العلاقة الإيجابية بين الممارسات القيادية المميزة والبراعة التنظيمية، ودراسة (الجبور، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن ممارسة مبادئ القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية بالبراعة التنظيمية، وهذا يؤكد على أن هناك دور واضح وملحوس في البراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات التربوية بجميع القطاعات.

كما تشير الدراسات السابقة إلى ندرة البحوث والدراسات المحلية المتعلقة بمفهوم البراعة التنظيمية في المدارس؛ إذ لا توجد إلا خمس دراسات في المملكة العربية تطرقت للبراعة التنظيمية في المدارس، هي دراسة (العودة، ٢٠٢٠)، ودراسة (الرحيلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الجميعة والحارثي، ٢٠٢١)، ودراسة المحمادي (٢٠٢٢)، ودراسة (السرحاني، ٢٠١٩)، ولا توجد أي دراسة تطرقت لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض-على حد علم الباحثة-، من هذا المنطلق أصبح هناك ضرورة ملحة لهذه الدراسة، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما لنموذج المقترح لتحسين البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض؟

#### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟
- ما معوقات تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟
- ما النموذج المقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص).
- التعرف على معوقات تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- وضع نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

#### أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

- ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مستوى البراعة التنظيمية في المدارس بمدينة الرياض، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا الموضوع من خلال النتائج المتحصل عليها لواقع البراعة التنظيمية في المدارس، ومعوقات تطبيقها، وتقديم نموذج مقترح لتحسينها.
- أهمية البراعة التنظيمية في السلوك الإداري كونها تساعد المؤسسات التعليمية على العمل بشكل أسرع و أكثر فعالية، وتساعد على زيادة قدرتها على تلبية التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تسهم الدراسة في توفير مصادر للمعلومات تساعد مديرات المدارس على وضع خطط مستقبلية لتحسين مستوى البراعة التنظيمية.
- قد تسهم الدراسة بفتح المجال أمام المزيد من الدراسات عن البراعة التنظيمية، وكيفية توظيفها لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نتائجها وتوصياتها.

#### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** نموذج مقترح لتحسين البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** مديرات ومعلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني لعام 1445هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

#### البراعة التنظيمية (Organizational ambidexterity):

عرفت البراعة التنظيمية بأنها: قدرة مدير المؤسسة التعليمية على الانشغال وإشغال مرؤوسيه بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن، بمعنى قابلية المدير والقائد على توزيع اهتمامه، وموارد، ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسع وأنشطة الاستكشاف بغرض تحقيق النجاح في العمل (رشيد والعطوي، ٢٠١٢، ص ١٧).

#### وبناء على ما سبق يمكن تعريف البراعة التنظيمية إجرائياً بأنها:

قدرة مديرات المدارس الحكومية على تلبية المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة، والتي يتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالبراعة التنظيمية.

#### الإطار النظري للدراسة:

تضع غالبية المنظمات أهدافاً لتحقيق النجاح والديمومة والربحية والبقاء ضمن أهم القوائم الخاصة باستراتيجية نجاحها، ولذلك تكون هذه المنظمات بحاجة ماسة إلى تحقيق المهارة والفوز على منافسيها مما يستدعي أن تسعى إلى تحسين أدائها والتغيير نحو الأفضل من أجل أن تمتلك صفة البراعة، بالإضافة إلى ضرورة استغلال الفرص التي تكون أمامها والبحث أيضاً عن فرص جديدة تساعدها في التكيف مع البيئة التي تعمل ضمن حدودها من أجل الحرص للوصول إلى الأهداف المنشودة (الباشقالي والداود، ٢٠١٥).

## مفهوم البراعة التنظيمية:

يعتبر أصل كلمة البراعة لاتينية وتعني مقدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه بسلاسة، على هذا الأساس تسعى المنظمات إلى إحداث الموازنة بين الاستثمار الأمثل والاستكشاف أو البحث عن فرص جديدة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥). ويتضح ان مصطلح البراعة التنظيمية حرفي يشير إلى وجود مهارة عالية لدى الشخص، ولكن تم تداولها بشكل كبير واستخدامها من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات الإدارية التي تكون على قدرة بنفس القدر في استغلال واستكشاف الأنشطة، وانه في ظل التنافس الحالي بين المنظمات لا يكفي للمنظمة ان تكون متفوقة في مرحلة واحدة فقط، أو تتميز في فترة محددة بل زن الانتصار ضد المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس في فترة محددة فقط (العودة، ٢٠٢٠، ص ٥٥٨).

وتُعرف البراعة التنظيمية بأنها: "إمكانية التعامل مع المعطيات البيئية بكفاءة وذكاء، وذلك من خلال قيام المؤسسة التعليمية باستغلال الموارد الحالية المتاحة في البيئة الداخلية بالأسلوب الأمثل واستكشاف الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر في البيئة الخارجية" (حسين والعاني، ٢٠١٨). كما تُعرف البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسات على إدارة الأنشطة التعليمية المختلفة بداخلها من خلال استثمار قدراتها المتاحة من وجود فرق إدارة عليا وهيئة تدريسية ومتفوقين من أجل استكشاف فرص جديدة، وتبادل المعلومات والسلوك التعاوني لتعزيز بقائها واستمرارها وتأكيد تطورها على الأمد المستقبلي بأسلوب متزامن" (رشيد وجابر، ٢٠١٤).

وتعرف البراعة التنظيمية أيضًا بأنها: "قدرة المؤسسة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة؛ بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة وظروف المنافسة" (عويس، ٢٠١٥). مما سبق نرى أن براعة مديرات المدارس تكمن في استغلال الموارد البشرية من هيئة تدريسية، وفرق عمل، وموارد مادية من تجهيزات مدرسية وراس مال لتحقيق اهداف المدرسة، واستكشاف أنشطة ومجالات جديدة تضمن نجاحها وتميزها في البيئة المحيطة.

## أهمية البراعة التنظيمية:

تكمن أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية:

### للمؤسسة التعليمية:

- تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرار من خلال توفير ومشاركة وتخزين المعلومات ونشرها في الوقت المناسب.
- تدعيم جودة المناهج والبرامج العلمية والبحث العلمي، وخفض تكاليف العمليات الداخلية بالمدرسة.

### لأفراد العاملين المشاركين مع الإدارة:

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة وتشجيع العمل بروح الفريق.
- زيادة القدرة على البحث والابتكار.
- زيادة قدرة العاملين على التقويم والإرشاد، والتوجيه، وإعداد الأنشطة الطلابية، والموارد التعليمية.

### للطلاب:

- تحسين مستوى الخدمات الطلابية.
- تحسين كفاءة الإشراف والتوجيه.
- تزويد الطلاب بالمعارف والعلوم التي تواكب العصر (عامر، ٢٠٢٠، ص ٢٣٥).

## خصائص البراعة التنظيمية:

وضعت ثلاث خصائص للبراعة التنظيمية تتمثل في الزمور التالية:

1. الإدراك: ويشير إلى قدرة المنظمة من خلال موظفيها على تحديد الفرص والمخاطر التي تهدد المنظمة في تحقيق فرصها وهذا يكون من خلال أحداث التوازن بين مركزية ولا مركزية الإدارة ورقابتها وهذا يتطلب وضع آليات تكون فيها المنظمة مدركة لواقع المتطلبات البيئية الخارجية.

2. **اغتنام الفرص:** وهذه السمة تعكس قدرة قيادة المنظمة الاستراتيجية في إيجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية الملائمة لاغتنام هذه الفرص.

3. **إعادة التشكيل:** وهذه السمة تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل أصولها مع واقع هياكلها التنظيمية وإعادة تشكيل هذه الأصول والهياكل بما يتوافق وحالة السوق وتطوراته (عامر، ٢٠٢٠، ص ٢٣٢).

وكل هذه الخصائص تعتبر خصائص استراتيجية مهمة؛ لذا لابد من التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة علي المبادرة والريادة في الإنجاز، والتحفيز المعنوي والمادي للعاملين للتكيف مع كل ما هو لتعزيز قيم العمل وتقوية الروابط بين الجميع.

**شروط البراعة التنظيمية:**

لنجاح البراعة التنظيمية لابد من توفر خمسة شروط، وهي على النحو التالي:

1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستغلال.
  2. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
  3. امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة علي التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
  4. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات.
  5. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستغلالية؛ إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة (الجنازرة، ٢٠٢٠، ٢٣).
- كما أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع نقاط أساسية، وهي:
1. مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
  2. تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون آتياً بدون الحصول علي إذن أو دعم من رؤسائهم.
  3. تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
  4. يبين الأفراد القدرة علي المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة (المحاسنة، ٢٠١٧، ص ٢٦).

#### مداخل البراعة التنظيمية:

- البراعة الهيكلية: التي تتضمن هياكل التنظيم ومهام سير العمل التي تيسر كافة الأنشطة.
- البراعة السياقية: من خلال إنشاء إطار تنظيمي يعمل على توجيه ومكافئة الأفراد على الأعمال الصحيحة التي يقومون بها نحو استغلال واستكشاف الفرص.

البراعة السياقية	البراعة الهيكلية	مداخل البراعة
يقسم الأفراد العاملون وقتهم بين التركيز على المواءمة وبين القدرة على التكيف ويشير السياق إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل السلوكيات علي المستوى الفردي.	التركيز على التوافق والقدرة على التكيف بين الأنشطة في شكل وحدات عمل وفرق عمل وحاجة المنظمة لوجود هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة.	كيف يتم تحقيق البراعة
الاهتمام بجميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وتشجيعهم ليجددوا بأنفسهم كيفية توزيع أوقاتهم.	إنماج الإدارة العليا لجميع العاملين بالوحدات الأساسية المسؤولة عن خلق المواءمة.	كيف يتم اتخاذ القرار حول التوافق والقدرة على التكيف؟
مساعدة الأفراد على تطوير الإطار التنظيمي بمجال عملهم.	التركيز علي البراعة المطلوبة والعمل على التوافق والتكيف مع الأسواق الجديدة والتطوير التكنولوجي.	دور الإدارة العليا
قدرة العاملين المتخصصين والفرق داخل المنظمة على الاستكشاف والاستغلال.	وجود المزيد من التخصصيين.	مهارات العاملين

جدول (١) مداخل البراعة التنظيمية

المصدر: (الزيادي، ٢٠١٧، ص ٢٠)



## أبعاد البراعة التنظيمية:

عند تناول أبعاد البراعة التنظيمية يلاحظ تحديدها من خلال مجموعة من الأبعاد بعد الاستغلال أو الاستثمار، وبعد الاستكشاف هما النشاطان الرئيسيين المختلفين للوصول إلى البراعة التنظيمية:

### • الاستغلال الأمثل للفرص (الاستثمار):

ويقصد به قدرة المؤسسة على تحسين أنشطتها لخلق قيمة في المدى القريب والسعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، ويشمل إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون أي تعلم إضافي، واستمرارية الاستفادة بشكل تدريجي مما تمتلكه المؤسسات بشكل فعلي كما يشمل استثمار جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المؤسسة التي تمثل احتمالات الحصول على الميزة التنافسية (الجزارة، ٢٠٢٠، ص ٢٠). حيث يرتبط الاستغلال بالعديد من المصطلحات مثل: الاختيار والإنتاج، والاستغلال والكفاءة والتطبيق والتنفيذ والتعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد والاستغلال عبارة عن إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون أي تعلم إضافي واستمرارية الاستفادة بشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمة بشكل فعلي (عامر، ٢٠٢٠، ص ٢٣٤).

### • البحث عن فرص جديدة (الاستكشاف):

يعبر الاستكشاف عن قدرة المؤسسة على البحث عن الفرص الجديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل البعيد، ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة والجديدة من خلال تقديم منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو قنوات توزيع جديدة (الجزارة، ٢٠٢٠، ص ١٩). ويرتبط الاستكشاف مع العديد من المصطلحات التي ترتبط معه مثل: البحث والتباين والمخاطرة والتجريب والتشغيل والمرونة والاكتشاف يشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة والتجارب المخططة لها (عامر، ٢٠٢٠، ص ٢٣٤).

## مقارنة بين براعة الاستغلال والاستكشاف:

براعة الاستكشاف	براعة الاستغلال	التعريف
ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.	
ظهور عمليات وتقنيات جديدة، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة.	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية، قنوات توزيع حالية، أسواق حالية.	
تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية.	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة.	
تتمثل في: البحث، والمرونة، والتجريب، وتحمل المخاطر.	تتمثل في: التحسين، الإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ.	
تحسين الأداء في الأجل الطويل.	تحسين الأداء في الأجل القصير.	

جدول (٢) مقارنة بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف

المصدر: (أبو زيادة، ٢٠٢٠، ص ٩)

## سلوكيات لتشجيع أنشطة براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال:

سلوكيات تشجيع براعة الاستكشاف	سلوكيات تشجيع براعة الاستغلال
<ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز الانتباه صوب التنفيذ المنتظم للمهام.</li> <li>صياغة روتينيات العمل.</li> <li>الالتزام بالخطط.</li> <li>رصد ومتابعة إنجاز الأهداف.</li> <li>متابعة الالتزام بالقواعد والإجراءات.</li> <li>عدم السماح بالأخطاء.</li> <li>ضمان تحقيق وتحسين انسيابية العمليات.</li> <li>اتخاذ الإجراءات التصحيحية.</li> <li>التركيز على الحوافز الخارجية.</li> <li>تشجيع السلوك المتقارب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح باستخدام طرائق متعددة لإنجاز المهام.</li> <li>تشجيع التجريب.</li> <li>تحفيز العاملين لتحمل المخاطرة.</li> <li>تشجيع التفكير والتصرف المستقل.</li> <li>فسح المجال أمام الأفكار الخاصة.</li> <li>السماح بالفشل والتعلم منه.</li> <li>دعم المبادرات الجديدة.</li> <li>ضمان تبني الأفكار الجديدة داخل المنظمة.</li> <li>إدامة الإشراف.</li> <li>إدارة العلاقات الخارجية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• إقناع العاملين بأهمية التغيير .</li> <li>• إدارة التناقضات.</li> <li>• خلق بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكيد على الحقائق.</li> <li>• التركيز علي التدريب.</li> </ul>
---	--

### جدول (٣) السلوكيات لتشجيع أنشطة براءة الاستكشاف وبراءة الاستغلال

المصدر: (مزهري ورشيد، ٢٠١٧، ص ٥١)

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات المحلية:

- **دراسة الرحيلي (٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على واقع ممارستهن لكلاً من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية، ووجود اختلاف بين وجهات نظر المعلمات حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية؛ وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٣٧٣ معلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة كل من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية لدى القائدات جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين تقدير معلمات مدارس التعليم للممارسة للقائدات للقيادة الموزعة ولدرجة البراعة التنظيمية لديهن، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة وبناء علي النتائج أوصت الدراسة بتخصيص جائزة تميز للممارسات القيادية الفاعلة، وإنشاء منصة رقمية محلية للاستشارات.
- **دراسة الجميبي والحارثي (٢٠٢١):** هدفت الدراسة 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 إلى (المؤهل العلمي، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهن ٣١٦، وقد تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، ودرجة توافر براءة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت أعلى من براءة الاستكشاف، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى (المؤهل العلمي، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني فكرة سياسة تحسين الخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور في المدارس الأهلية.
- **دراسة العودة (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من ٢٥٩٢ معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٣٣ معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات من منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول، وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، الدورات التدريبية)، وأوصت الدراسة بضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة للمساهمة في المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية.
- **دراسة السرحاني (٢٠١٩):** التي هدفت إلى التعرف دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها، وتكونت عينة الدراسة من ١٧٦ قائدة ووكيلة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانتين للبراعة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، أظهرت النتائج أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على دور البراعة



التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس، ووجود فروق دالة إحصائية علي واقع البراعة التنظيمية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي). كما أظهرت النتائج وجود فروق لمستوي المناخ التنظيمي تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

#### الدراسات العربية:

- **دراسة رضوان (٢٠٢٣):** والتي هدفت إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي النوعي) مستخدمة أداتي (الاستبانة والمقابلة) حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ٤٤ مديراً ومديرة و ١٤٠١ معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ٢٦٠ معلمة ومعلمة، وقد اختارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها 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، وقد جاءت درجة الإبداع الإداري للمديرين في محافظة قلقيلية بدرجة مرتفعة في مجالي المرونة والقدرة على التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تدعيم ممارسات البراعة التنظيمية في جميع المدارس لما لها من آثار إيجابية بناءة في الإبداع الإداري للمديرين.

- **دراسة مشاهرة (٢٠٢٢):** والتي هدفت التعرف إلى 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، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جادت 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 لمستوي توافر البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز درجة البراعة التنظيمية لدى المدراء، تنظيم لقاءات توعوية للمدراء حول أهمية البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التوازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي.

- **دراسة أبو حطب (٢٠٢١):** هدفت الدراسة التحقق من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية بين ممارسة الإدارة الالكترونية والرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٩٢ من معلمي ومديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ حصلت على وزن نسبي ٧٩,١٤٪ أي بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات تقديرات الباحثين حول درجة توفر البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس، ويوجد أثر مباشر لممارسة أبعاد الإدارة الالكترونية (التخطيط والتنظيم الالكتروني، التنسيق والتوجيه الالكتروني، التقييم والرقابة الالكترونية) على البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ويوجد أثر مباشر لأبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص المتاحة، استثمار الفرص المتاحة) على الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت من أهم توصيات الدراسة: منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لتمكينهم من الاستجابة للظروف المتغيرة مع توفير غطاء تشريعي وتنظيمي ملائم ونظام مرن للرقابة والمتابعة.

- **دراسة الجنازة (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتيين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٢ مشرفاً تربوياً ومساعدو المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وفي النهاية تم التوصل إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استجابة المشرفين ومساعدو المديرين للبراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية، وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

#### الدراسات الأجنبية:

- **دراسة سيفيرجيني (Severgni, 2019):** هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير العمل المتزامن بالاستكشاف والاستغلال على الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال المسوحات في ثالث حدائق ذات تقنية عالية في الصين في منتصف عام ٢٠٠٦، وتم تسليم شركة تم اختيارها عشوائياً استبيانات إلى ما مجموعه ٢٢٧ من خلال المكاتب الإدارية للمنظمات، الشركات في العينة من مجموعة متنوعة من الصناعات عالية التقنية، بما في ذلك التكنولوجيا الحيوية، وبرامج الكمبيوتر، والتشغيل الآلي، والإلكترونيات، والاتصالات، والتقنيات البيئية، والمواد الكيميائية المتخصصة، وأجهزة قياس الاختيار، والمواد المتقدم، وأشياء المواصلات، والمعدات الطبية، وتوصلت النتائج إلى أنه لتحسين أداء شركة البرمجيات عليها التركيز علي تنفيذ الاستغلال، وأظهرت ان بعد الاستكشاف هو البعد الذي يفسر الأداء بشكل أكبر بالرغم من ذلك تظهر النتائج أن استغلال الموارد والقدرات والمهام الحالية واستكشاف موارد جديدة، وقدرات جديدة، ومهام جديدة هذه الثنائيات تزيد من الأداء في شكل البراعة، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على إدارة المبادلات بين طلبات الاستكشاف والاستغلال ولكن بالنسبة للشركات التي لديها إمكانية الوصول إلى الموارد الكافية، فإن السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال هو أمر ممكن.
- **دراسة سوريس (Soares, 2018):** هدفت لفهم وتفسير أثر البراعة التنظيمية لتباين أعداد الطالب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٧٩ إداري في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية بأبعادها تقدر ٢٠,٦٪ من التباين في اختلاف أعداد الطالب، وباقي التفسير يعود لمتغيرات أخرى منها جودة التدريس، محتويات البرامج العامة، وأظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربع أبعاد فرعية وهي: البراعة، والبناء، وشبه التطوير، والتطوير.
- **دراسة نيكلسون (Nicholson, 2016):** هدفت إلى قياس العلاقة بين نوع القيادة لدى القادة، في المؤسسات التربوية وعلاقته في البراعة التنظيمية، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأكاديميات في بريستول Bristol، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من ١٠٥ عاملاً في الأكاديميات، ولتحقيق الهدف تم تطوير استبانة كأداة للحصول علي البيانات المطلوبة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية بين نوع النمط القيادي والبراعة التنظيمية.
- **دراسة تشاندريسكارن (Chandrasekaran, 2009):** هدفت إلى بيان مفهوم البراعة التنظيمية وأي مستوى يمكن أن تبذل المؤسسات في استخدام التقنيات، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة مينيسوتا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها علي عينة مكونة من ٢٦٦ من المديرين الذين تم اختيارهم من رؤساء وعمداء الكليات في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات التحسين والإبداع تعتبر مؤسسات مبدعة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

##### أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف:

##### من حيث هدف الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس مع دراسة الرجيلي (٢٠٢٢)، ودراسة الجميبي والحارثي (٢٠٢١)، ودراسة العودة (٢٠٢٠)، ودراسة مشاهرة (٢٠٢٢)، ودراسة الجنازرة (٢٠٢٠)، واختلفت مع معظم أهداف الدراسات

السابقة فبعضها يهدف إما إلى علاقة البراعة التنظيمية بالمنظمات مثل دراسة أبو حطب (٢٠٢١)، ودراسة ، ودراسة تشاندريسكان (Chandresekaran, 2009)، أو دور علاقة بعض الممارسات في بناء البراعة التنظيمية مثل دراسة الرحيلي (٢٠٢٢)، ودراسة نيكلسون (Nicholson, 2016)، أو دور البراعة التنظيمية في تطوير بعض الممارسات مثل دراسة السرحاني (٢٠١٩)، ودراسة رضوان (٢٠٢٣)، ودراسة سيفيرجيني (Severgni, 2019)، ودراسة سويس (Soares, 2018).

#### من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ، ودراسة أبو حطب (٢٠٢١) ، ودراسة سويس (Soares, 2018)، في استخدام المنهج الوصفي، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة السرحاني (٢٠١٩)، والعودة (٢٠٢٠)، ودراسة، ودراسة الجميبي والحارثي (٢٠٢١)، ودراسة الرحيلي (٢٠٢٢) في استخدام المنهج الوصفي المسحي، ودراسة الجنازة (٢٠٢٠)، ودراسة نيكلسون (Nicholson, 2016) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي ، ودراسة مشاهرة (٢٠٢٢)، ودراسة سيفيرجيني (Severgni, 2019) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة رضوان (٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

#### من حيث مجتمع الدراسة:

اتفقت الدراسة في مجتمع والعينة المتمثل في معلمات ومديرات المدارس مع دراسة رضوان (٢٠٢٣)، ودراسة أبو حطب (٢٠٢١)، واختلفت في مجتمع الدراسة مع باقي الدراسات السابقة.

#### من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة في استخدام الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة رضوان (٢٠٣٢) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتي للدراسة.

#### من حيث مجال التطبيق:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق في المدارس مع جميع الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة سويس (Soares, 2018)، ودراسة تشاندريسكان (Chandresekaran, 2009)، وكان مجال التطبيق الجامعات والكليات، ودراسة سيفيرجيني (Severgni, 2019) التي تم تطبيقها في شركة برمجيات.

#### ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال الأدب النظري، والحصول على أكبر قدر ممكن من المصادر المحلية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد عباراتها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال مقارنة نتائجها بالنتائج الحالية.

#### ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ما يميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة- التي تهدف إلى تحديد مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، و بناء نموذج لتحسين مستوى البراعة التنظيمية.
- ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، بالتالي وهي أول دراسة تطبق في المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً" (العساف، ٢٠٠٦، ص ١٩١).

## مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه "جميع أفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (عبيدات وآخرون، 2003، ص223). وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمختلف المراحل الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

## عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية مكونة من 68 مديرة ومعلمة من المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وتم توزيع الاستبانة على مديرات ومعلمات المدارس، وتم استرجاع 40 استبانة من الاستبانة التي وزعت صالحة للتحليل الإحصائي.

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	24	60.0 %
ماجستير	11	27.5 %
دكتوراه	5	12.5 %
المجموع	40	100.0 %

يلاحظ من الجدول السابق أن 60% من عينة الدراسة والذين يمثلون الغالبية العظمى هم من حملة البكالوريوس، أما الماجستير فشكل نسبة 27.5%، بينما كان هناك ما نسبته 12.5% من حملة الدكتوراه.

توزيع عينة الدراسة لمتغير المرحلة الدراسية:

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية

تصنيف المدرسة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	10	25.0 %
متوسط	16	40.5 %
ثانوي	14	35.0 %
المجموع	40	100.0 %

يلاحظ من الجدول السابق أن 40% من عينة البحث والآتي يمثلن الغالبية هن مديرات ومعلمات بالمرحلة المتوسطة، أما معلمات ومديرات المرحلة الثانوية فشكلن نسبة 35%، بينما حوت عينة البحث ما نسبته 25% من مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية.

توزيع عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	30.0 %
من 5-10 سنوات	22	55.0 %
أكثر من 10 سنوات	6	15.0 %
المجموع	40	100.0 %

يلاحظ من الجدول السابق أن 55% من عينة الدراسة واللاتي يمثلن الغالبية العظمى كانت خبرتهن الوظيفية من 5-10 سنوات، أما اللاتي كانت خبرتهن أقل من 5 سنوات فشكلن نسبة 30%، واللاتي كانت خبرتهن أكثر من 10 سنوات فشكلن نسبة 15%.

توزيع عينة الدراسة لمتغير طبيعة العمل:

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
مديرة	18	45.0 %
معلمة	22	55.0 %
المجموع	40	100.0 %

يتضح من الجدول السابق أن 55% من عينة الدراسة واللاتي يمثلن الغالبية العظمى كانت طبيعة عملهن معلمات، أما اللاتي كانت طبيعة عملهن مديرات فشكلن 45%.

#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان"، وتُعرف الاستبانة بأنها: أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣، ص ١٠٦). وقد جرى بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، يتناول الجزء الأول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، ويتكون الجزء الثاني من (٣٣) عبارة موزعة على محورين، وهي على النحو التالي: المحور الأول: يتناول واقع تطبيق مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض للبراعة التنظيمية، ويتكون من (22) عبارة موزعة على بعدين، هي (براعة الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وبراعة استكشاف عن الفرص الجديدة)، ويتناول المحور الثاني: معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس. ملحق رقم (١).

#### صدق وثبات الاستبانة:

عُرضت الاستبانة على عدة محكمين من أساتذة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول (٨) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وقيمة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	براعة الاستغلال الأمثل للفرص		براعة الاستكشاف عن الفرص		معوقات تطبيق البراعة التنظيمية	
	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة
1	0.55	0.93	0.00	0.91	0.64	0.91
2	0.37	0.94	0.41	0.91	0.39	0.91
3	0.61	0.93	0.45	0.90	0.51	0.91
4	0.72	0.93	0.35	0.90	0.36	0.92
5	0.69	0.93	0.43	0.90	0.56	0.91
6	0.62	0.93	0.42	0.90	0.64	0.91
7	0.65	0.93	0.67	0.89	0.72	0.91
8	0.66	0.93	0.86	0.88	0.66	0.91
9	0.81	0.93	0.79	0.88	0.70	0.91
10	0.55	0.93	0.61	0.89	0.56	0.91
11	0.77	0.93	0.51	0.90	0.52	0.91

جدول (٩) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الارتباط
براعة الاستغلال الأمثل للفرص	11	0.93	0.97

0.95	0.90	11	براعة الاستكشاف عن الفرص
0.97	0.92	11	معوقات تطبيق البراعة التنظيمية

يتضح من الجدول (٩) أن معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة بالدرجة الكلية جاءت مرتفعة. حيث تراوحت بين (0.95 – 0.97)، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق الذاتي للاستبانة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني. كما يتضح ان قيم معامل الثبات جاءت بقيمة عالية. حيث تراوحت بين (0.90 – 0.93)، مما يدل على ثبات المقياس، الأمر الذي يدل على إمكانية الاعتماد على نتائجها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جرى تجميعها، فقد استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: التكرارات، والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation).

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

**السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟**  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديرات المدارس لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، كالتالي:

#### أولاً: براعة الاستغلال الأمثل للفرص

جدول (١٠) يوضح مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لبراعة الاستغلال الأمثل للفرص من وجهة نظر المعلمات

#### بمدينة الرياض

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
10	تتخذ المديرية القرارات المدرسية في الوقت المناسب	3.97	74%	0.800	1	عالية
7	تحرص المديرية على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوفرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة	3.89	72%	0.862	2	عالية
9	تستثمر المديرية الفرص والأفكار الإبداعية الحالية	3.86	72%	0.747	3	عالية
2	تضع المديرية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية	3.80	70%	0.911	4	عالية
5	تضع المديرية استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات	3.77	69%	0.960	5	عالية
6	تقوم المديرية بإجراء تحسينات مستمرة لجهودها وأفكارها الحالية	3.73	68%	0.828	6	عالية
3	تُمكن المديرية المعلمات من التعامل مع الظروف المتغيرة	3.72	68%	0.960	7	عالية
4	تضع المديرية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية	3.72	68%	0.919	8	عالية
11	تتبنى المديرية آراء العاملين لاستثمار الخدمات المتوفرة في المدرسة	3.72	68%	0.905	9	عالية
1	ترصد مديرة المدرسة فرص تطوير المعلمات والطالبات المتاحة	3.66	66%	0.946	10	عالية
8	توظف المديرية أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطالبات	3.62	66%	0.991	11	عالية
مستوى براعة الاستغلال الأمثل للفرص ككل		3.77	69%	0.672	عالية	



يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لبراعة الاستغلال الأمثل للفرص جاء بمستوى (عالية). حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي 3.77، بانحراف معياري 0.672، وربما يرجع حصول العبارة (تتخذ المديرة القرارات المدرسية في الوقت المناسب) على الترتيب الأول بمستوى تطبيق (عالية) إلى استغلال المديرة للوقت بفاعلية لتسهيل المهمات وتحقيق الكفاءة في العمل، وربما يرجع حصول العبارة (توظف المديرة أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطالبات) على الترتيب الأخير بمستوى تطبيق (عالية) إلى تطلعات عالية من أولياء الأمور للخدمات التي تقدمها المدرسة للطالبات. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجميعي والحارثي (٢٠٢١)، ونتيجة دراسة مشاهرة (٢٠٢٢) اللتين توصلتا إلى أن المتوسط العام لبراعة الاستغلال جاء بدرجة عالية.

جدول (١١) يوضح مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لبراعة الاستكشاف عن الفرص من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
8	تعديل المديرة أهداف المدرسة وتعديل جدول أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة	3.80	70%	0.883	1	عالية
4	تشجع المديرة العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية	3.73	68%	0.983	2	عالية
6	تقوم المديرة بدراسة الأفكار الجديدة للقيام بتطبيقها	3.73	68%	1.022	3	عالية
3	تستجيب المديرة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.68	67%	0.927	4	عالية
2	تستخدم المديرة الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة	3.68	67%	0.981	5	عالية
9	تتبع المديرة أساليب علمية جديدة لحل المشكلات	3.68	67%	0.994	6	عالية
10	تفوض المديرة الصلاحيات الكافية للمعلمات لتمكينهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها	3.65	66%	0.975	7	عالية
1	تهيئ المديرة مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير	3.65	66%	0.961	8	عالية
11	تكتشف المديرة نقاط القوة لديها	3.61	65%	1.018	9	عالية
5	تشارك المديرة العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	3.58	65%	1.045	10	عالية
7	تنتهج المديرة أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة	3.57	64%	1.021	11	عالية
	مستوى براءة الاستكشاف عن الفرص ككل	3.67	67%	0.802		عالية

يتضح من الجدول (١١) أن مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لبراعة الاستكشاف عن الفرص جاء بمستوى (عالية). حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي 3.67، بانحراف معياري 0.802، وربما يرجع سبب حصول عبارة (تعديل المديرة أهداف المدرسة وتعديل جدول أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة) على الترتيب الأول بمستوى تطبيق (عالية) إلى قيام المديرات بتعديل الأهداف وإعادة جدول الأعمال وفقاً للظروف المتغيرة في بيئة العمل لضمان سير وجودة العمل. ويرجع حصول عبارة (تنتهج المديرة أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة) على الترتيب الأخير بمستوى تطبيق (عالية) إلى محدودية الصلاحيات لمديرات المدارس باستقطاب وتعيين المعلمات والإداريات ذوات الخبرة وأن التعيين يأتي من الجهات العليا. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العودة (٢٠٢٠)، ونتيجة دراسة مشاهرة (٢٠٢٢)، اللتين توصلتا إلى أن المتوسط العام لبراعة الاستكشاف جاءت بدرجة عالية.

ومن خلال العرض السابق لمستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول (١٢) يوضح مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	مستوى التطبيق
---	---------	-----------------	----------------	-------------------	--------------	---------------

1	براعة الاستغلال الأمثل للفرص	3.77	69 %	0.672	1	عالي
2	براعة الاستكشاف عن الفرص	3.67	67 %	0.802	2	عالي
	البراعة التنظيمية ككل	3.72	68 %	0.683		عالية

يتضح من الجدول (١٢) أن مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، جاءت بمستوى تطبيق (عالي)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي 3.72، بانحراف معياري 0.683. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رضوان (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس جاء مرتفعاً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السرحاني (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجازرة (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟**  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعوقات تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، كالتالي:

جدول (١٣) يوضح معوقات تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
5	افتقار مديرات المدارس للصلاحيات	3.72	68%	0.960	1	عالية
7	قلة توافر فرص التنمية المهنية لمنسوبات المدرسة	3.73	68%	0.828	2	عالية
6	ضعف تشجيع مديرة المدرسة الموظفين على التفكير الابداعي والتوصل لحلول مبتكرة	3.62	66%	0.991	3	عالية
3	عدم تحديد السياسات والمعايير التي تحقق البراعة التنظيمية	3.66	66%	0.946	4	عالية
4	ضعف قنوات التواصل بين مديرة المدرسة والعاملين معها	3.77	69%	0.672	5	عالية
8	عدم توافر الميزانية الكافية لاحتياجات المدرسة	3.77	69%	0.690	6	عالية
9	عدم تحديد الأهداف والغايات بوضوح	3.80	70%	0.911	7	عالية
11	قلة التعاون وتبادل المعلومات بين المدارس	3.73	68%	0.983	8	عالية
10	ضعف التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	3.89	72%	0.862	9	عالية
1	المركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة	3.65	66%	0.691	10	عالية
2	قلة تحفيز ودعم المدارس البارعة تنظيمياً	3.58	65%	1.021	11	عالية
	معوقات تطبيق البراعة التنظيمية ككل	3,72	68%	1.207		عالية

يتضح من الجدول (١٣) أن معوقات تطبيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، جاءت بمستوى موافقة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي 3.72، بانحراف معياري 1.207، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية على معوقات تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة، وربما يرجع سبب حصول عبارة (افتقار مديرات المدارس للصلاحيات) على الترتيب الأول بمستوى تطبيق (عالية) إلى أن الإدارة المدرسية تنفيذية في الغالب حيث تأتي التوجيهات من مكاتب الإشراف وعلى المدارس الالتزام بها. ويرجع حصول عبارة (قلة تحفيز ودعم المدارس البارعة تنظيمياً) على الترتيب الأخير بمستوى تطبيق (عالية) إلى رغبة المعلمات في المشاركة والتمكين من اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية أعمالهن. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو حطب (٢٠٢١) والتي توصلت إلى ضرورة منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لتمكينهم من الاستجابة للظروف المتغيرة مع توفير غطاء تشريعي وتنظيمي ملائم ومرن للرقابة والمتابعة، ودراسة الرحيلي (٢٠٢٢) التي توصلت لضرورة تخصيص جائزة تميز للممارسات القيادية الفاعلة.

### السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

#### المقدمة:

أن عملية تحول المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى مدارس قادرة على تلبية متطلبات الطلاب والمعلمين والمجتمع المتجددة والمتغيرة باستمرار، يستعدي قيادة مدرسية ذات قدرة على استكشاف الفرص المستقبلية واستغلالها للتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة، وهذا ما تحققه البراعة التنظيمية؛ لذا يسعى هذا النموذج المقترح إلى تحسين مستوى البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؛ بهدف زيادة قدرة هذه المدارس على مواجهة التغير الذي يشهده العالم المعاصر والتكيف معه مما يساعد على تحقيق أهدافها بالكفاءة والجودة المطلوبة.

#### منطلقات النموذج المقترح:

- تنامي حدة المنافسة بين المدارس في ظل التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يستدعي أن تعمل كل مدرسة إلى تحقيق النجاح والبقاء؛ لتكون أفضل من مثيلاتها.
- تعد البراعة التنظيمية أساس تطور المنظمات، حيث تعمل على حل المشكلات من خلال استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- انطلاقاً من توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م التي تتطلب توفير الميز من الأدوات التي تساهم في تعزيز كافة عوامل نجاح تلك الرؤية، وفي مقدمتها توفير القيادات البشرية المؤهلة والتي تقود المسيرة في كافة القطاعات الحكومية لتمضي قدماً من أجل الرقي بوطننا ليكون في مصاف الدول المتقدمة.
- يأتي النموذج المقترح استجابة لتوصيات العديد من البحوث والدراسات والتي نادت بأهمية تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، ومنها المدارس؛ لما يساعد ذلك في

#### مبررات النموذج المقترح:

- الرغبة في التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة التربوية والتعليمية المعاصرة، وإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة للمشكلات التي تواجهها.
- أن البراعة التنظيمية تساعد على تعزيز التعاون داخل المنظمات، عندما يتم تشجيع الموظفين على العمل معاً للتوصل إلى حلول مبتكرة، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي والتعلم من نقاط القوة والضعف لدى بعضهم البعض.
- تُعد البراعة التنظيمية مدخلاً متكاملًا لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة التربوية والتعليمية المعاصرة.
- ما كشفت عنه الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني، من أهمية وضرورة تحسين البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

#### أهداف النموذج المقترح:

- يسعى هذا النموذج المقترح إلى تحقيق هدف عام يتمثل في: تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- تحسين مستوى براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض.
- تحسين مستوى براعة الاستكشاف عن الفرص لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

#### مراحل بناء النموذج المقترح:

##### المرحلة الأولى: تجهيز وتهيئة بيئة النموذج المقترح

- تحديد الأهداف والغايات بوضوح.
- تخطيط المهام والأنشطة قبل بدؤها، وتحديد الخطوات المطلوبة لإتمامها.
- تشجيع ثقافة القدرة على التكيف والتعلم المستمر.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.
- تبسيط العمليات وإزالة المهام الزائدة عن الحاجة.
- تنفيذ ردود فعل منتظمة وتقييمات الأداء.

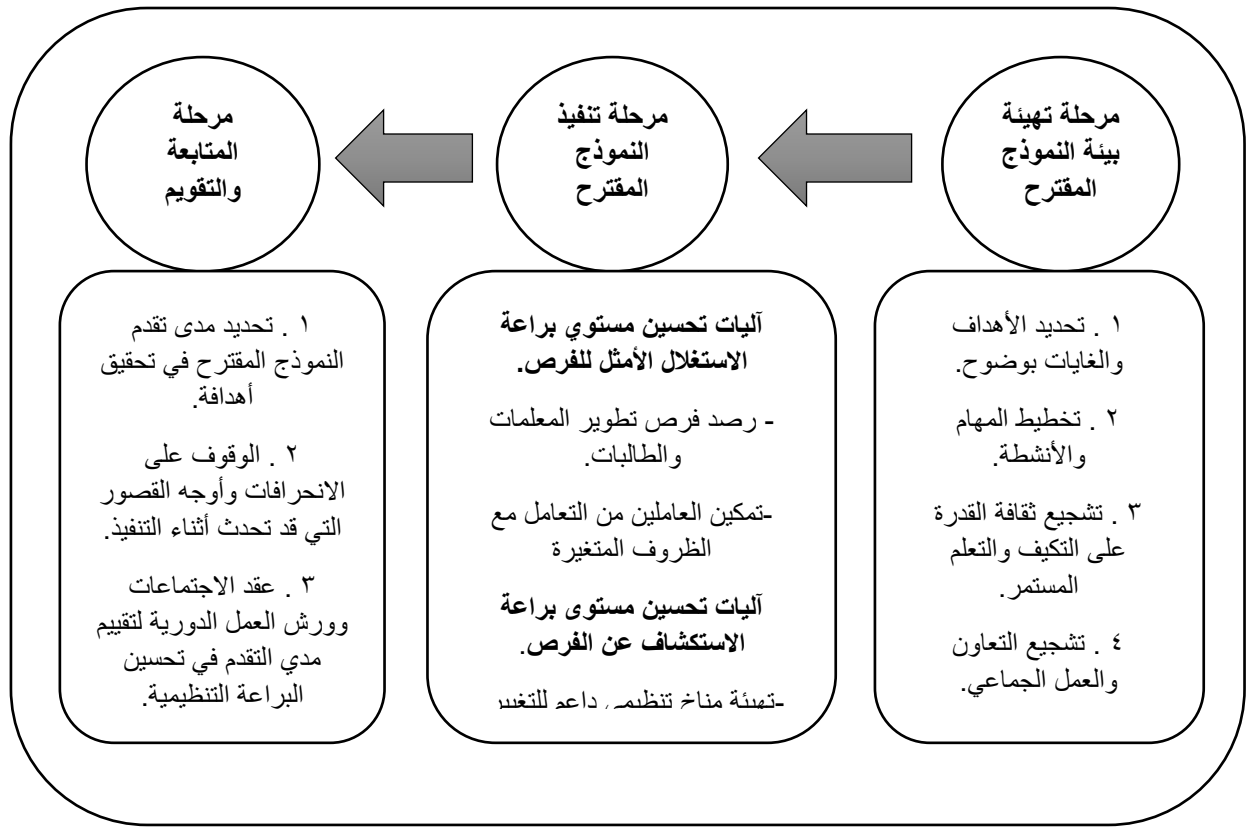
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي.
- احتضان التقنيات الجديدة والأساليب المبتكرة.
- توفير فرص للنمو والتطور.
- مراقبة اتجاهات المنافسة والبقاء في صدارة المنافسة.
- تعزيز الشعور بالهدف والمهمة لمواءمة الموظفين نحو أهداف المنظمة.

#### المرحلة الثانية: تنفيذ النموذج المقترح

- آليات تحسين مستوى براعة الاستغلال الأمثل للفرص:
  - رصد الإدارة المدرسية فرص لتطوير المعلمات والطالبات المتاحة
  - وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية
  - تمكين الإدارة المدرسية المعلمات من التعامل مع الظروف المتغيرة
  - وضع الإدارة المدرسية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية
  - وضع الإدارة المدرسية استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات
  - قيام الإدارة المدرسية بإجراء تحسينات مستمرة لجهودها وأفكارها الحالية
  - حرص الإدارة المدرسية على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوفرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة
  - توظيف الإدارة المدرسية أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطالبات
  - استثمار الإدارة المدرسية الفرص والأفكار الإبداعية الحالية
  - اتخاذ الإدارة المدرسية القرارات المدرسية في الوقت المناسب
  - تبني الإدارة المدرسية آراء العاملين لاستثمار الخدمات المتوفرة في المدرسة
- آليات تحسين مستوى براعة الاستكشاف عن الفرص:
  - تهيئة الإدارة المدرسية مناخًا تنظيميًا داعمًا للتغيير
  - استخدام الإدارة المدرسية الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة
  - استجابة الإدارة المدرسية باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
  - تشجيع الإدارة المدرسية العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية
  - مشاركة الإدارة المدرسية العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية
  - قيام الإدارة المدرسية بدراسة الأفكار الجديدة للقيام بتطبيقها
  - انتهاز الإدارة المدرسية أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة
  - تعديل الإدارة المدرسية الأهداف المدرسية وإعادة جدولة الأعمال وفقًا للاحتياجات والظروف المتغيرة
  - اتباع الإدارة المدرسية أساليب علمية جديدة لحل المشكلات
  - تفويض الإدارة المدرسية الصلاحيات الكافية للمعلمات لتمكينهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها
  - اكتشاف الإدارة المدرسية نقاط القوة لديها.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم

- تحديد مدى تقدم النموذج المقترح في تحقيق أهدافه.
- الوقوف على الانحرافات وأوجه القصور التي قد تحدث أثناء تنفيذ النموذج المقترح والعمل على تقييمها.
- عقد الاجتماعات وورش العمل الدورية الهادفة إلى تقييم مدى التقدم في تحسين مستوى البراعة التنظيمية.
- يمكن قياس البراعة التنظيمية من خلال مقاييس الكفاءة والإنتاجية ورضا أولياء الأمور ومشاركة الموظفين والأداء المالي.



#### متطلبات تنفيذ النموذج المقترح:

- **قيادة استراتيجية:** إن نجاح البراعة التنظيمية يحتاج قيادة استراتيجية شاملة قادرة على التخطيط المسبق للمهام والأنشطة، والإحساس بالتغيرات التي تحصل في البيئة وإدارة الالتزامات، وحل المشكلات واستشعارها قبل حدوثها بنظرة استشرافية مستقبلية.
- **احتضان التغيير:** يجب أن تكون المدارس على استعداد لتبني التغيير والتكيف مع الاتجاهات والتقنيات الجديدة.
- **التعاون:** يجب تشجيع العمل بروح الفريق للعمل برغبة واستثمار الفرص، ومواجهة التحديات، وإعادة هيكلة المهام حسب التطورات، ويساعد ذلك في كسر العزلة وتحسين التواصل وحل المشكلات.
- **التواصل الفعال:** يعد التواصل الفعال أمراً أساسياً لضمان إعلام جميع أصحاب المصلحة ومواءمتهم مع أهداف المنظمة.
- **تمكين العاملين:** أن تمكين المعلمين من اتخاذ القرارات وتحمل ملكية عملهم يمكن أن يزيد من التحفيز والمشاركة.
- **التعلم المستمر:** أن تشجيع التعلم والتطوير المستمر يمكن أن يساعد الموظفين على البقاء على اطلاع بالمهارات والمعارف الجديدة، من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير التي تساعد المدارس على بناء المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.
- **توفير الموارد:** إن نجاح البراعة التنظيمية يتطلب توفير الموارد والدعم للمؤسسات لتبني تقنيات وعمليات جديدة تعمل على تحسين الكفاءة والبراعة التنظيمية.

#### معوقات تنفيذ النموذج المقترح، وسبل التغلب عليها:

- **افتقار مديرات المدارس للصلاحيات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لتمكينهم من الاستجابة للظروف المتغيرة مع توفير غطاء تشريعي وتنظيمي ملائم ومرن للرقابة والمتابعة.**
- **قلة توافر فرص التنمية المهنية لمنسوبات المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على بناء المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.**
- **ضعف تشجيع مديرة المدرسة الموظفين على التفكير الإبداعي والتوصل لحلول مبتكرة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والتوصل إلى حلول مبتكرة؛ مما يساعد في حل المشكلات والتغيير الإيجابي داخل المدرسة.**
- **عدم تحديد السياسات والمعايير التي تحقق البراعة التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع السياسات والمعايير التي تعزز البراعة التنظيمية، مثل تمكين الموظفين، المساواة والمحاسبية، تقييم الأداء.**

- ضعف قنوات التواصل بين مديرة المدرسة والعاملين معها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تعزيز مهارات الاتصال الفاعلة مثل: الاستماع النشط، الرسائل الواضحة والموجزة، الذكاء العاطفي، الاقتناع، والحزم، والمرونة؛ لتحسين البراعة التنظيمية؛ حيث تمكن من تعزيز التعاون وبناء العلاقات القوية لتحقيق النجاح.
- عدم توافر الميزانية الكافية لاحتياجات المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد والدعم الكافي للمدارس التي تعطي الأولوية للتطوير المهني، وبناء الفرق، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في البراعة التنظيمية.
- عدم تحديد الأهداف والغايات بوضوح، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحديد الأهداف والغايات بوضوح للموظفين؛ مما يساعد على تحقيقها وتنظيم الأنشطة والمهام بناء على هذه الأهداف.
- قلة التعاون وتبادل المعلومات بين المدارس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع التعاون وتبادل المعلومات بين المدارس لتعزيز أفضل الممارسات وتحسين البراعة التنظيمية.
- ضعف التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد والدعم للمدرسة والموظفين لتبني تقنيات وعمليات جديدة تساعد على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- المركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور المشاركة المهنية، من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي متعدد الوظائف، وتشكيل اللجان لصناعة القرارات المدرسية.
- قلة تحفيز ودعم المدارس البارعة تنظيمًا، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص جائزة تميز للممارسات القيادية الفاعلة والبارعة تنظيمًا.

#### توصيات الدراسة:

- 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.
- توسيع نطاق مشاركة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة في عمليات تقييم الأنشطة والفعاليات المدرسية وصياغة الرسالة والأهداف.
- نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، من خلال لقاءات وورش عمل للمعلمين وأولياء الأمور.
- إنشاء بيئة صديقة للابتكار عن طريق إزالة العوائق التي تحول دون الابتكار، من خلال إنشاء قنوات واضحة لتقديم الأفكار وتوفير الموارد والدعم لمبادرات الابتكار.
- توفير التكنولوجيا الحديثة في المدارس، وتدريب الموظفين عليها؛ لما تشكله من دور مهم في تحسين البراعة التنظيمية، حيث تسهل جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق التكيف والمرونة مع الظروف المتغيرة.
- يمكن للمدارس الاستفادة من التجارب الناجحة في المدارس الأخرى، من خلال الانخراط في ممارسات الابتكار المفتوحة؛ مما يساعد في الوصول إلى الأفكار والتقنيات الجديدة التي يمكنها دفع الابتكار والنمو.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- أبو حطب، عايدة. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو رحمة، إبراهيم أحمد. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، مج ١٠، ص ٢٨٧-٤٥٣.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث دورية محكمة، ١٨ (٢).
- الجبور، هنا عوض محمود. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.



- الجريدة، محمد سليمان. (2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ع22، ص269-290.
- الجميبي، وفاء بنت عابض؛ والحارثي، نولى عيد مخضور. (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، مج٣٦، ع٤، ج١، ص٤٧٩-٥١٦.
- الجنازرة، أسماء على محمود. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسين، عبدالرحيم؛ والعاني، آلاء عبد الموجود. (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24 (105)، ص216-293.
- الرحيلي، أسماء سليم. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج6، ع14، ص69-105.
- رشيد، صالح؛ والعطوي، عامر. (2012). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية، *المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، طرابلس، جامعة جنان، ليبيا.
- رشيد، صالح؛ وجابر، نجاح. (2014). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (4)، ص28-55.
- رضوان، سماح كامل. (2023). دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين. *رسالة ماجستير في الإدارة التربوية*، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- الزيادي، بسنت. (2017). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 1 (3)، ص13-84.
- السرحداني، ليلى عبدالله محمد. (٢٠١٩). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
- عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم. (٢٠٢٠). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة. *مجلة العلوم التربوية*، مج٢٨، ع٣، ص٢١١-٢٨٩.
- عبيدات، نوقان وآخرون. (٢٠٠٣). *البحث العلمي*. عمان: دار جدلاني.
- العساف، صالح. (٢٠٠٦). *المدخل إلى المبحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العودة، أنهار محمد. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع20، ص554-578.
- عويس، محمود. (2015). دور ممارسات الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي. *مجلة الإدارة العامة*، 2 (55)، ص239-276.
- الغريايوي، محمد أمين. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، 41 (2)، ص104-151.
- المحاسنة، لميس عارف. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المحمادي، أمجاد رجا الله. (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج6، ع14، ص1-21.
- مزهري، زينب؛ ورشيد، صالح. (٢٠١٧). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي. *مجلة مثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج٨.
- مشاهرة، تهاني هاشم. (2022). البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية*، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل فلسطين.
- النجار، حميدة محمد. (2015). تأثير القيادة الجذيرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 1 (4)، ص75-111.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٣). *قادة المستقبل*. تم الاسترجاع بتاريخ ٣٠/١٢/٢٠٢٣، من خلال الرابط [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa).

- Chandrasekaran, a.(2009). Multiple Levels of Ambidexterity Managing the Innovation- Improvement Dilemma: **Evidence from High Technology Organizations**, University of Minnesota.
- Nicholson, R. (2016). **The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals**, Bristol, UK.
- Severgnini, E. V. C. Galdamez, V. A. Vieira. (2019). The Effects of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity on Software Firm Performance, **RAC, Rio de Janeiro**, v, 23, n. 1, art. 6, p111-134.
- Soares, J: Reis, D; Cunha, J & Neto, P. (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions, **Journal of Technology Management & Innovation**, 13(3), p36-45.