

واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض

إعداد

أ/ أسماء بنت بدر العتيبي

درجة الماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية،
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د / مريم بنت محمد الشهري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية،
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور
المجلد السابع عشر - العدد الأول (يناير) ، لسنة 2025م**

واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض

أ/ أسماء بدر العتيبي¹

د/ مريم بنت محمد الشهري

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية والكشف عن الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. حيث تناولت الدراسة أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال، الاستكشاف والبراعة الهيكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعددهن (7445) وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (366) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت ممارسة الاستكشاف بدرجة موافقة (3.97)، وممارسة الاستغلال (4.09) ودرجة موافقة (كبيرة)، وجاء ممارسة البراعة الهيكلية مساوياً (3.95). وتمثلت أهم صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية في ضعف حوافز المبدعين والتميزين ونقص المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية مهارات البراعة التنظيمية لمديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، مديرات المدارس، الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية.

¹ تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

البريد الإلكتروني: asmaaotb90@gmail.com

The Reality of Organizational Prowess among High Government School Principals in Riyadh

Asma Bader Al-Uteibi, Maryam bint Mohammad Al-Shehri

Department of Educational management and planning, College of Education.

Imam Mohammad bin Saud Islamic University

Email: asmaaotb90@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the reality of organizational ambidexterity practice and reveal the difficulties that hinder the practice of organizational ambidexterity among female principals of government secondary schools in Riyadh from the perspective of teachers. The study addressed the dimensions of organizational ambidexterity, which are exploitation, exploration, and structural ambidexterity. To achieve the study's objectives, the researcher used a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a tool for data collection. The study community consisted of all female teachers in government secondary schools in Riyadh (a total of 7445), and a random sample of 366 female teachers from government secondary schools in Riyadh was selected. The results showed that the reality of organizational ambidexterity practice among female principals of government secondary schools in Riyadh from the perspective of teachers was high, with exploration practice at an agreement level of 3.97, exploitation practice at a high agreement level of 4.09, and structural ambidexterity practice equal to 3.95. The most important difficulties in practicing organizational ambidexterity were weak incentives for creative and distinguished people and a lack of necessary financial allocations to implement training programs to develop organizational ambidexterity skills for school principals.

Keywords: Organizational Ambidexterity, School Leaders, Exploitation, Exploration, Structural Ambidexterity.

المقدمة:

يشهد واقعنا المعاصر تطوراً سريعاً في الفكر المعرفي وفي جميع مجالات الحياة بصورة مستمرة يتطلب معها بذل مجهودات كبيرة لإنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير جداً؛ مما يحتم على الإدارة المدرسية والمؤسسات التعليمية باختلاف مراحلها ضرورة مواكبة هذه التطورات والسير معها، بأساليب متطورة تزيد من الإنتاجية والإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات، وذلك من خلال تبني نظريات وأفكار حديثة للفكر الإداري.

وتسهم البراعة التنظيمية في زيادة قدرة المؤسسات، خاصة المدارس، على مواجهة التحديات البيئية وتُمكن مدراء المدارس من الفصل بين الفرص التي يُمكن استثمارها والفرص التي تتعلق باستكشاف المستقبل وترتيبها وفق الأولويات (عوض الله، 2021). حيث أكدت دراسة درادكة (2020م) على ضرورة سعي مدراء المدارس نحو البحث عن البراعة التنظيمية والتعرف على مفاهيمها من أجل تطوير البيئة التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة فيها.

كما أشارت دراسة النجار (2015م) الى أن البراعة التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بالقيادة الفاعلة، وأن لها دور واضح وملحوس في العملية التطويرية للمؤسسات التعليمية. كما كشفت دراسة (الغرباوي، 2019م) عن وجود علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية.

فالبراعة التنظيمية على مستوى الإدارة المدرسية تعتبر أحد العوامل المهمة التي يمكن من خلالها اكتشاف فرص جوهرية جديدة والسعي من أجل استثمارها لتحسين مستوى الأداء المدرسي، وأيضاً تحقيق الاندماج في المستويات والأنشطة التعليمية المتطورة (Yigite, 2013).

حيث أصبح نجاح المدرسة كمؤسسة تعليمية، يعتمد بشكل كبير على إدارتها، فالإدارة المدرسية هي العنصر الفاعل في تطوير العملية التعليمية للأفضل وتحقيق التطلعات المستقبلية، الأمر الذي يُحتم على مديري المدارس ضرورة التمتع بمهارات مميزة لتحقيق الفعالية التنظيمية في البيئة المدرسية وتحفيز المرؤوسين على الابتكار والابداع (العودة، 2020م).

كما تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تحقيق مكانة متقدمة في مؤشرات التعليم العالمية من خلال تطوير التعليم العام وتأهيل مديري المؤسسات التعليمية (رؤية المملكة 2016م).

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن الإدارة التي تتبنى مفهوم البراعة التنظيمية ستقود مؤسساتها التربوية إلى تحسين عملياتها وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب من خلال استغلال الفرص واستثمارها بشكل مثالي؛ بما يضمن بقائها على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة:

مع تنامي الاهتمام بالتعليم، وتزايد الدعوات لإصلاح وتطوير النظم التربوية وتحديثها بما يواكب التغيرات المحلية والعالمية في الآونة الأخيرة، باعتبار التعليم الركيزة الأساسية والمحور الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف التنموية للمجتمعات؛ أصبح تبني مفهوم البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، خاصة المدارس، ضرورة حتمية لضمان تطور هذه المؤسسات ونموها المستقبلي (الزهراني، 2022).

حيث تواجه المدارس على اختلاف أنواعها، خاصة المدارس الحكومية، العديد من التحديات التي تُحتم عليها التوسع في أنشطتها وتقديم أفكار ريادية ومستكشفة في الوقت ذاته. فإن الأمر يستلزم وجود مدراء بارعون في إدارة أنشطة هذه المدارس - سواء كانت أنشطة توسعية أم استكشافية - من خلال التركيز على كلٍ منها بشكل متزامن دون تفريق (الجنازرة، 2020).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات انخفاض مستويات ممارسة مدراء المدارس للبراعة التنظيمية ومنها دراسة السرحاني (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس كانت في المستوى المتوسط. ويشير تقرير تاليس TALIS المختص بالمسح الدولي للتعليم والتعلم إلى أن نسبة 27 % من مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية بحاجة إلى برامج تنمية مهنية لتطوير مهاراتهم الإدارية وفق التطورات الحديثة (الرحيلي، 2022).

كما أشار الغرباوي (2019) أن المدراء في المؤسسات التعليمية لا يمكنهم التعرف إلى الفرص والإمكانيات بصورة ذاتية منفصلة، فالفرص في المؤسسات التعليمية قد تكون مادية أو بشرية، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، فالقائد البارِع يبحث عن الفرص في عقول الأفراد حيث تكون هذه الفرص على شكل مهارة وخبرة في معلم أو طالب أو عامل في المؤسسة.

إن البراعة التنظيمية تعد من أهم التوجهات التي من شأنها أن تطوّر التحديات التي قد تعاني منها المؤسسات التعليمية مع إمكانية الوقوف بشكل مثالي أمام كافة هذه الضغوطات من أجل ضمان استمرار المؤسسة في أداء أعمالها بالأسلوب الأمثل، وأن العمل بأسلوب يتصف

بالبراعة يسهم في تقليل احتمالات حدوث أي انهيار تنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (الراحلة وعزام، 2011).

وانطلاقاً من أهمية الدور الكبير الذي يقع على مديرات المدارس الحكومية في النهوض بالتعليم ومخرجاته في المجتمع، وقدرتهن على مواجهة التحديات والمتغيرات وتطويرها؛ فقد أولت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها المستقبلية 2030م اهتماماً واسعاً بتأهيل الكفاءات القيادية التربوية القادرة على تطبيق الممارسات الإدارية، و رفع كفاءة الأداء وتحسين البيئة التعليمية حيث تم انشاء منصة الكترونية خاصة بهم وهي منصة (إعداد وتأهيل القادة) والتي يتم من خلالها تصنيف القادة، والكشف عن القيادات المتميزة بهدف تطويرهم وتشجيعهم وتبادل الخبرات بين القادة، للحفاظ على الجودة التعليمية وفق منظومة التعليم الحديثة ومجرياتها المعاصرة في ضوء رؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة 2030). كما تؤكد دراسة الزهراني (2022) على ضرورة أن تسعى المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها إلى التجديد والتطوير المستمر، والاهتمام باستشراف المستقبل والاستعداد له بتأهيل مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم لزيادة قدرتها على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

وحتى تصل المدارس إلى مستوى متميز من الإبداع والبراعة في الأداء وتحقيق أهدافها التعليمية المرجوة؛ فإنها بحاجة إلى تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومواءمتها مع طبيعتها التربوية، حيث أصبحت البراعة التنظيمية ركيزة أساسية لتحقيق التميز في مختلف المؤسسات التربوية (مشاهرة، 2022).

وفي ضوء ما سبق، وانطلاقاً من أهمية دور مدراء المدارس في إنجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها وتحسين جودة مخرجاتها، وضمان تفعيل قدرة النظام التعليمي لتلبية احتياجات التنمية وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار والإبداع؛ جاءت هذه الدراسة للكشف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض "أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

3- ما المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- 2- الكشف عن الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- 3- التوصل الى المقترحات المناسبة لتطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

أهمية الدراسة:

- أولاً: الأهمية العلمية:** تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:
- أ- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في اثراء المكتبة المحلية والعربية في مجال البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
 - ب- يؤمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة انطلاقة للباحثين لعمل دراسات أخرى، وفتحاً لآفاق جديدة في مجال البراعة التنظيمية .
- ثانياً: الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:
- أ- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين ومتخذي القرار عن واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية، من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.
 - ب- قد تسهم نتائج الدراسة في توجيه نظر إدارات المؤسسات التعليمية والتربوية في تقديم الدعم اللازم للمدراء لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم لتحقيق البراعة التنظيمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على معرفة واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض والكشف عن الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية والتوصل إلى المقترحات التي تسهم في تفعيل البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالملكة.
- الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي(2023/1445م).

- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض .
مصطلحات الدراسة:

البراعة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي ويوفق بين الموارد المنظمة في السوق وظروف المنافسة " (عويس، 2015، ص247).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: قدرة مديرات المدارس الثانوية الحكومية على الانشغال واشغال مرؤوسيهها بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن، والموازنة بين الامكانات المتاحة والفرص وتوظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق النجاح والمشاركة في العمل.

الإطار النظري:

يرى العوده (2020، ص 149) أن مصطلح "البراعة التنظيمية" يشير إلى قدرة المنظمة على إدارة مجموعة من المكونات المعقدة والمتداخلة مع بعضها البعض مثل المهارات والكفاءات والابتكار لتحقيق المواءمة والتكيف. كما تُعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استثمار الفرص والحد من التهديدات التي تُحدثها التغييرات المفاجئة وتوليد قدرات إبداعية تُزيد من قدرتها على استغلال الفرص (الرحيلي، 2022، ص85).

ويفسر (Hang (2017, P2 البراعة التنظيمية من منظور هيكلي ومنظور سلوكي، حيث يشير المنظور الهيكلي للبراعة إلى تصميم أو شكل تنظيمي لا يشمل فقط العناصر الهيكلية المستقلة التي تشارك في استكشاف الأنشطة واستخدامها، ولكن أيضًا مختلف القدرات والنظم والحوافز والعمليات في المنظمة. في حين يشير المنظور السلوكي إلى أن تحقيق البراعة التنظيمية يتوقف على وضع استراتيجيات فاعلة للأداء داخل المؤسسة تشجع الأفراد على اتخاذ قرارات مستقلة بشأن توقيت أنشطة الاستكشاف واستغلال الفرص. وبالتالي، في حين أن فكرة البراعة الهيكلية تتمثل في إنشاء هيكل ثنائي داخل المؤسسة لتحقيق البراعة التنظيمية؛ فإن ركيزة التفكير السلوكي هي إنشاء سلسلة من الأنظمة والعمليات المصممة جيدًا داخل المؤسسة والتي تحدد الوضع السلوكي لأعضاء المنظمة. وبعبارة أخرى، عندما يحاول الأفراد تحسين كفاءة عملهم، فإنهم كذلك يفكرون في كيفية تحقيق الفاعلية في الأداء.

كما يُعرف (Barinua, et al. (2022, p 116 البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استخدام مهارات وقدرات موظفيها التي تمكنها من وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات المحددة وتكييف أعمالها لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. مما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية مفهوم يركز على استثمار الموارد المتاحة للمنظمة، واستكشاف الفرص المستقبلية واستغلالها لتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة لتحقيق النجاح في أعمالها. وبذلك، فإن البراعة التنظيمية للمنظمة تتحدد وفق العناصر التالية:

- الوقت الذي تستغرقه المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة لها بينما تبحث عن العوامل الخارجية في سعيها لتحقيق هدفها.
 - قدرة المنظمة على الاستكشاف واستغلال الفرص.
 - قوة وضعف المنظمات والمهارات والكفاءات المتاحة لديها والتي تمثل ميزة نسبية مقارنة بغيرها من المنظمات.
- أهمية البراعة التنظيمية:**

برزت أهمية البراعة التنظيمية في العديد من المجالات التعليمية، الاقتصادية والتجارية وغيرها، ذلك لأن ممارسات البراعة التنظيمية تعزز الأداء التنظيمي على المدى القصير والبعيد من خلال استكشاف الفرص الجديدة وسرعة الاستجابة للتغيرات المستقبلية (حميد، 2021). ويؤكد ابراهيم (2022) على أن البراعة التنظيمية تعتبر من المداخل الإدارية الحديثة التي برزت خلال الآونة الأخيرة كأحد الضرورات الملحة لمنظمات القرن الحادي والعشرين، خاصة المؤسسات التعليمية، في ظل شدة التنافسية التي فرضتها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال على المستويات المحلية، الإقليمية والعالمية.

وقد استحوذ مفهوم البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على اهتمام متزايد من قبل الباحثين لدوره في تمكين هذه المؤسسات من استغلال قدراتها للتوجه نحو رؤيتها المستقبلية وزيادة قدرتها على مواكبة التغيرات التي تفرضها عوامل البيئة الداخلية والخارجية بشكل سريع، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظومة التعليمية (الجرايدة، 2021). كما تظهر أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، خاصة المدارس، كونها أحد العوامل التي تساعد هذه

المؤسسات على بناء قدراتها التنافسية من خلال استثمار قدرات ومواهب أفرادها لتحقيق أهدافها واستكشاف الكفاءات الجديدة والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة (الرحيلي، 2022).

في حين توضح دراسة الزهراني (2022) أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال:

- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية.

- زيادة القدرة على استثمار المؤسسات التعليمية لمواردها على المدى الطويل.

- تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق التوازن بين الممارسات الاستثمارية (توظيف الموارد بكفاءة عالية على المدى القريب)، وبين الممارسات الاستكشافية (البحث عن فرص جديدة في المستقبل).

- التكيف مع التغيرات البيئية لضمان البقاء والاستمرار على المدى البعيد.

بذلك، تتضح أهمية البراعة التنظيمية كونها أحد الأدوات الإدارية التي تمنح المؤسسات التعليمية، العديد من البدائل التي تُمكنها من زيادة فعالية أنشطتها الاستكشافية والاستغلالية وتحقيق التوازن بينها للوصول إلى مستوى أداء مرتفع ومؤشرات أداء إيجابية.

أهداف البراعة التنظيمية.

يوضح (العبيدي، 2020) أهداف البراعة التنظيمية كالتالي:

- تحقيق التوازن بين عمليات الاستكشاف والاستغلال والبراعة الهيكلية من أجل الاستفادة من التمايز بين المهارات والخبرات والقدرات التي تمتلكها المنظمة.

- المساهمة في تحسين المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الاعتماد على مسارات تقنية لتعزيز الكفاءات والابتكارات الاستكشافية الجديدة.

- تعزيز الابتكار لدى الأفراد وتمكين المنظمات من إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهها.

- تحقيق المواءمة بين الكفاءات والقدرات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة والقدرة على التكيف.

- تعزيز التعلم وتحقيق ميزات تنافسية وإيجاد المعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- وضع كافة التدابير وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

خصائص البراعة التنظيمية.

يحدد كلا من العتال (2020) والجميبي والحارثي (2021) الخصائص الرئيسية للبراعة

التنظيمية كالتالي:

- الإدراك: ويُعني قدرة المنظمة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية، وكذلك إدراك التهديدات التي تتطلب القيام بالمسح البيئي والبحث عن الفرص الجيدة.
- إعادة التشكيل: وتُعني القدرة على إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية حسب تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة؛ حيث يعتمد نمو المنظمات، لا سيما المؤسسات التعليمية، على قدرتها على تشكيل مواردها وتوحيد هياكلها التنظيمية.
- التحفيز: بمعنى تحفيز العاملين للتكيف مع الفرص الجديدة بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.
- استغلال الفرص: ويتضمن ذلك تنفيذ البصيرة الاستراتيجية للمنظمة والتي تمكنها من استغلال الفرص الجيدة.

وترى الباحثة أن الخصائص المميزة للبراعة التنظيمية من أهم العوامل التي جذبت اهتمام المؤسسات التعليمية لاعتمادها كأحد الأدوات الإدارية لتطوير الإدارة التعليمية، من خلال القدرة على تحديد الفرص المستقبلية والاستغلال الأمثل للفرص وتحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وتحقيق الأهداف التعليمية في ضوء هذه التطورات، وبناء كفاءات قيادية مؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والوصول إلى التميز.

أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية وفق توجهاتهم الفكرية وأغراضهم وأهدافهم البحثية ومجالات تخصصاتهم، واعتماداً على الأدبيات المتعلقة بموضوع البراعة التنظيمية تتفق الباحثة مع وجهة نظر كل من (العوذه، 2020)؛ (المحمادي والقرشي، 2022)؛ (الرحيلي، 2022)؛ (Nasereddin & Rababa, 2020)؛ (Mohiya & Sulphe, 2021)؛ (Sulphey & Alkahtani, 2017) حول أبعاد البراعة التنظيمية والتي تتمثل في (الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية)، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجال تطبيقها. ويمكن توضيح هذه الأبعاد كالتالي:

أ. **الاستغلال Exploitation** : يشير بُعد الاستغلال إلى قدرة المنظمة على تحقيق أفضل استفادة ممكنة من مواردها المتاحة، والسعي إلى تحسين كافة أنشطتها مما يُمكنها من إيجاد قيمة لهذه الأنشطة على المدى القريب، ومن ثم التركيز على احتياجات العملاء (المحمادي والقرشي، 2022). ويوفر الاستغلال تحسينات تدريجية للأنشطة الروتينية للمنظمة. وهو

يساهم في الكفاءات التشغيلية الحالية للمنظمة، مما يضمن شكلاً من أشكال الربحية القصيرة المستقرة (Mohiya & Sulphe, 2021).

وهناك عدد من الخطوات التي يركز عليها الاستغلال، وهي (العودة، 2020):

- ضرورة تحديد العقبات التي تواجه الاستغلال، ومن ثم تحديد الفرص المستقبلية الحقيقية التي يمكن للمنظمة استغلالها وتصنيف هذه الفرص بناءً على أهميتها والنتائج المتوقعة تحقيقها.
- توظيف أساليب التفكير الاستراتيجي لاستغلال الفرص المتاحة للمنظمة.
- تحديد أهداف استغلال الفرص وأولويات هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار أن يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق وقابل للقياس.
- يجب أن يتم التخطيط لعملية استغلال الفرص بشكل منظم وفق جدول زمني مع تحديد الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية اللازمة.
- كما يتحقق استغلال الفرص المتاحة في البيئة المدرسية بشكل أكثر فعالية من خلال (الجميبي والحارثي، 2021):

- استغلال نقاط القوة لدعم البرامج المدرسية.
- استغلال الفرص المتاحة لتطوير القيادة المدرسية وفق استراتيجيات التعليم الإلكتروني.
- تمكين العاملين في المدرسة وتدريبهم على التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- التنسيق بين كافة الجهات ذات العلاقة بالمدرسة والحد من المعوقات التي تعوق عمليات التطوير.
- العمل على إعادة تشكيل القيادة المدرسية بما ينسجم مع التوجهات الإدارية الحديثة.
- تطوير معايير الترقيات الوظيفية للقيادات المدرسية.
- تطوير برامج النمو المهني للعاملين في الإدارة المدرسية بالاعتماد على التقنيات التدريبية الحديثة.
- تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية لتطوير الإدارة المدرسية.

ب. **الاستكشاف Exploration** : يرتبط هذا البعد بالابتكار والتجديد، حيث يشير إلى عمليات التعلم المكتسب من خلال ابتكار أساليب جديدة أكثر مرونة، وتوظيف التقنية والاهتمام بالفرص الجديدة في المستقبل. كما أن استكشاف الفرص يُعني القدرة على التجديد المستمر

والتعلم والتدريب وتزويد الأفراد بالمعارف والخبرات الجديدة في البيئة التعليمية (الرحيلي، 2022).

كما يؤكد Nasereddin and Rababa (2020) أن بُعد الاستكشاف يشير إلى الأنشطة التي يمكن فيها تحقيق التعلم التنظيمي من خلال البحث عن هذه الأنشطة وتجريبها. وبعبارة أخرى، فإن المنظمة تحتاج إلى التماس الفرص وتنفيذ آليات البحث من أجل إيجاد خدمات أو فرص أو عمليات جديدة؛ وهذا بدوره يجعل المنظمة قادرة على المخاطرة ويكسبها المرونة اللازمة لإجراء تغييرات جديدة في استراتيجياتها واكتشاف مسارات جديدة لتحقيق الأهداف وزيادة الفعالية.

ج. البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity : تحقق البراعة الهيكلية الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية التي تؤدي أنشطة منفصلة في وقت واحد. لذلك، يجب تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يفصل الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية إلى وحدات تنظيمية متميزة، كما ينبغي أن تتمتع كل وحدة من هذه الوحدات بكفاءات ونظم وعمليات متميزة وفريدة من نوعها. كذلك، يجب أن يكون الهدف من البراعة الهيكلية هو تحقيق المواءمة والتناسق والتكيف (Sulphay & Alkahtani, 2017).

ويرى إبراهيم وآخرون (2021) أن البراعة الهيكلية تشير إلى إنشاء هياكل مستقلة لأنشطة الأداء التنظيمي (البحث، التطوير - الحوافز - الاستراتيجيات،.... الخ)، كما يجب أن تتمتع فرق العمل بالبراعة الكافية لاستخدام الاستراتيجيات وتطويرها لتحسين الأداء التنظيمي. لذا، فإن البراعة الهيكلية تتمثل في تصميم هياكل تنظيمية قادرة على المواءمة بين شكل الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة ومتطلبات البيئة المحيطة بها.

مما سبق، يتبين وجود عدد من الأبعاد التي تركز عليها البراعة التنظيمية. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد هذه الأبعاد؛ إلا أن هناك اتفاق بين معظمهم على أن البراعة التنظيمية تعتمد على أبعاد ثلاثة وهي (الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية). حيث إن الوصول إلى البراعة التنظيمية يكون من خلال تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي واستكشاف واستغلال الفرص العديدة المتاحة للمنظمة، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة والمتطورة باستمرار بما في ذلك الموارد والأصول والتنظيم والقوى البشرية، بما يعزز من مفهوم البراعة التنظيمية وضمان تطبيق فاعل لها.

متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية في العملية التعليمية

يحدد العتال (2020) و أبو حطب (2021) عدد من الشروط الضرورية التي يتطلبها تحقيق البراعة التنظيمية، وهي:

- وضع استراتيجية محددة للتوجه نحو تحقيق البراعة في المؤسسات التعليمية على المدى البعيد.
- وضوح الهدف وإبراز أهمية الاستكشاف والاستغلال للفرص.
- الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التناسق والتعاون بين كافة الوحدات بالشكل المطلوب.
- وجود رؤية وقيم وهوية مشتركة للمؤسسة التعليمية تزيد من الولاء التنظيمي لدى الأفراد.
- إدارة مشاريع البراعة من قبل فرق متماسكة من ذوي الكفاءة والخبرة تتسم بالمرونة العالية.
- وعي الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحمل المسؤولية وحل المشكلات ومواجهة التحديات.

ومن منظور Sulphay and Alkahtani (2017)؛ فإن تطبيق البراعة التنظيمية يتطلب عدد من العوامل، وهي:

- أ. **الانضباط:** وهو المعايير والثقافة داخل المنظمة التي تشجع الأفراد على تجاوز توقعات الأعمال. ويمكن أن تشمل بعض الجوانب التي تسهم في الانضباط أو تيسره ما يلي:
 - وجود معايير واضحة توضح الأداء المطلوب والسلوك المرتبط بهذا الأداء.
 - النظم التي تيسر التغذية المرتدة في الوقت المناسب.
 - الاتساق في تطبيق المعايير أو مقاييس الأداء أو الجزاءات.
- ب. **المرونة:** تتضمن المرونة مساعدة الأفراد على السعي لتحقيق الأهداف الطموحة، ويمكن أن يشمل ذلك تطوير طموح مشترك بين جميع الأفراد، وبناء هوية جماعية، لتشجيع الأفراد على الإسهام في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ج. **الدعم:** وهو السمة التنظيمية التي تيسر للأفراد الوصول بسهولة إلى الموارد، كما أنه يوفر للأفراد حرية استخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يتطلب دعم الإدارة العليا والقادة على حد سواء. ويمكن أن يشمل الدعم أيضاً تسخير نظم تكنولوجيا المعلومات التنظيمية لزيادة تبادل المعارف بين كافة الإدارات التعليمية.

د.الثقة: تركز الثقة على مدى تصور العاملين في جميع المستويات حول عدالة قرارات الإدارة العليا، كما يمكن أن تشمل الثقة أيضاً إشراك العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يتطلب إدراكاً للفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها، واهتماماً بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملون بهذه المؤسسات من قادة ومديرين ومدرسين وإداريين، وتعزيز ثقافة الابداع والابتكار والتنسيق بين فرق العمل وزيادة مشاركة جميع الأفراد في صنع القرارات ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية. إذ أن توافر هذه المتطلبات يساعد المؤسسات التعليمية على استكشاف الفرص المستقبلية والاستغلال الأمثل لهذه الفرص بما يساهم في بناء البراعة التنظيمية بهذه المؤسسات.

دور البراعة التنظيمية في تطوير أداء مديرات المدارس:

أكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي على مختلف العوامل التنظيمية؛ حيث تؤدي ممارسات البراعة التنظيمية إلى تحسين الأداء وتحفيز الابتكار، كما أنها أحد العناصر الرئيسية لبقاء المنظمات في الوقت الحالي.

كما أظهرت العديد من الدراسات على مدى العقود القليلة الماضية أن البراعة التنظيمية هي القوة التي تمكن المنظمات من صنع برامج وسياسات لاستغلال واستثمار مواردها واستكشاف الأفكار الجديدة؛ فالمنظمات التي حققت أهدافها بنجاح هي تلك التي استخدمت الموارد المتاحة لها لاستكشاف خيارات جديدة؛ من خلال تبني مفهوم البراعة التنظيمية (Barinua, et al. 2022). ويرى Nasereddin and Rababa (2020) أن تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية قد يواجه بعض التحديات التي تؤثر على فعاليتها؛ فقد يواجه قادة المؤسسات التعليمية، لا سيما قادة المدارس، في بعض الأحيان صعوبات تتعلق بالقدرة على الموازنة بين الاستراتيجيات والأهداف التعليمية والقدرات أو الموارد المتاحة.

وعلى الرغم من وجود العديد من التحديات التي تعوق فعالية البراعة التنظيمية في العملية التعليمية؛ إلا أن تطبيق البراعة التنظيمية بات ضرورة حتمية في تطوير أداء مديرات المدارس وقادة المؤسسات التعليمية بشكل عام على المدى القصير والطويل. فقد أكد

(Sulphrey and Alkahtani 2017) على أن البراعة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمجموعة من الجوانب التنظيمية مثل النمو والابتكار والأداء وما إلى ذلك، كما أنها تعتبر عملية تعلم تنظيمية؛ فالبراعة تتشكل من خلال التطور المشترك لآليات التعلم التي تغير وتجدد وتستغل موارد المعرفة المختلفة في بيئة المدرسة، وهي مرتبطة بتحسين الأداء؛ فكلما كانت المدرسة أكثر براعة، زاد مستوى الأداء.

وتحدد مشاهرة (2022) دور البراعة التنظيمية في تطوير أداء مديرات المدارس من خلال ما يلي:

-تحسين النظم الإدارية التعليمية ورفع كفاءة وفعالية مديري المدارس.
-تحفيز قادة ومديري المدارس على بذل مزيد من الجهد للرقى بالمدرسة كمؤسسة تعليمية على المستويين التعليمي والإداري لتحقيق التميز.
-تعزيز قدرات مديري المدارس على توزيع الموارد والمهام بين مختلف أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن وبكفاءة عالية لمواجهة التحديات التي يمكن أن تعوق نجاح العملية التعليمية.

-تمكين مديري المدارس من التعامل والتكيف مع المحاور البديلة لعملية صنع واتخاذ القرار .
-تعزيز الأداء المدرسي للمديرين من خلال مساعدتهم في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لتحسين الأداء الشامل.

-تحديد جوانب الأداء التي تتطلب تحسين وإجراءات التحسين اللازمة.
إن التحدي الأكبر الذي يواجه مديرات المدارس هو كيفية الاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من أجل الوصول إلى الأهداف التعليمية بكفاءة. وتُعد البراعة التنظيمية أحد سمات المنظمات الحديثة الناجحة في التعامل مع متغيرات بيئتها بكفاءة عالية؛ وهو ما تساهم البراعة التنظيمية في تحقيقه من خلال زيادة فعالية أداء مديرات المدارس لتحقيق الميزة التنافسية لمدارسهن وتعزيز الابتكار والابداع لدى العاملين وتحسين المكونات المختلفة للمدرسة ودعم قدراتهن الاستكشافية والاستغلالية للفرص من أجل زيادة قدرتهن على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة وتحقيق أهدافها وزيادة فعالية الأداء التنظيمي.

الدراسات السابقة:

-دراسة (العودة، 2020م): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة هذه العلاقة. كما تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، وتألّفت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة عددها (330) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية جاء بنسبة 3.476 وهو مستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية وتوفير حوافز مادية ومعنوية للإدارات والمدارس النابرة ودعم استثمار الفرص الجديدة.

-دراسة (Pietsch, et al, 2020): هدفت إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى قادة المدارس، ومدى ارتباط ممارسات الاستغلال والاستكشاف لقادة المدارس ببعضهم البعض، وعلاقة الاستغلال والاستكشاف بالميزة التنافسية بين المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس العامة بجميع المراحل في ألمانيا، وتمثلت عينة الدراسة من عينة عشوائية عددها (405) من قادة المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تركيز قادة المدارس ينصب في كثير من الأحيان على الأنشطة الاستغلالية بشكل أكبر من الأنشطة الاستكشافية، كما يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الأنشطة الاستكشافية لقادة المدارس وتنافسية المدرسة. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات باستخدام عينات مختلفة في سياقات أخرى لضمان مزيد من التعميم، وتحليل الآثار المحتملة للبراعة التنظيمية في المدارس، وتحليل أثر الخصائص الفردية على البراعة التنظيمية.

-دراسة (الجميعي والحارثي، 2021م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة. في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمدارس الأهلية بالطائف وعددهن (474) معلمة، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (316) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات

المدارس الأهلية بالطائف فيما يتعلق ببراعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.72). وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات لتحسين أداء القيادات المدرسية وتحسين الخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور، بالإضافة إلى تفعيل مساهمة الشراكات المجتمعية في ممارسات التخطيط واتخاذ القرارات في المدارس الأهلية.

-دراسة (الرحيلي، 2022م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لوصف ظاهرة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة وعددهن (12020) معلمة، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عددها (373) معلمة من مجتمع الدراسة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية العنقودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لأبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستكشاف (3.94) وجاء المتوسط الحسابي لبعد الاستغلال (4.01) وهو ما يشير إلى درجة موافقة كبيرة. وأوصت الدراسة بالعمل على إنشاء منصة رقمية لمشاركة التجارب القيادية الناجحة لمديرات المدارس في التغلب على المعوقات وتقديم المقترحات التطويرية، بالإضافة إلى تخصيص جوائز للتميز على مستوى الإدارات التعليمية.

-دراسة (الزهراني، 2022م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية وأثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، كما تألفت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (370) عضو هيئة تدريس بأسلوب العينة البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومهارات القرن الحادي والعشرين حيث تؤثر البراعة التنظيمية في تنمية

مهارات القرن الحادي والعشرين. وأوصت الدراسة بتعزيز الممارسات الاستكشافية بالجامعات السعودية وتنمية قدراتها الابتكارية لدعم تكيفها مع البيئة المحيطة وتعزيز قدرتها التنافسية. دراسة (مشاهرة، 2022م): سعت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس التابعة لبلدية القدس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها وتفسيرها للتوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تعميمها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس التابعة لبلدية القدس وعددهم (6470) معلماً ومعلمة. في حين أن عينة الدراسة تمثلت في عينة عشوائية عددها (323) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس من عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.87). وأوصت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها بعدد من التوصيات التي من أهمها تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز ممارسات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، واستقطاب الكفاءات المتميزة وترشيحهم للمشاركة في مؤتمرات عالمية بهدف الارتقاء بمستوى الفكر الإداري.

دراسة (Dedering & Pietsch, 2023): هدفت إلى الكشف عن درجة تأثير ثقة قائد المدرسة في المعلمين على الابتكار الجماعي للمعلمين كشرط لتحسين المدرسة وتغييرها من خلال الدور الوسيط للاستكشاف والاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس في ألمانيا، وتم اختيار عينة عشوائية من قادة المدارس في ألمانيا عددها (411) قائد مدرسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقة قائد المدرسة والابتكار الجماعي للمعلمين في وجود البراعة التنظيمية، حيث تؤدي زيادة الثقة إلى زيادة الاستغلال والاستكشاف لدى المعلمين ومن ثم تحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي في المدرسة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتعزيز الابتكار الجماعي للمعلمين من خلال زيادة ثقة القادة ودعم تطوير الأفكار التعليمية الجديدة والمشاركة في حل المشكلات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية يتبين أن هذه الدراسات أكدت على أهمية البراعة التنظيمية للمنظمات، خاصة المدارس والمؤسسات التعليمية.

كما أن تطبيق البراعة التنظيمية يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز على المدى البعيد وتحسين العملية التعليمية من خلال استغلال الموارد المتاحة واستكشاف الفرص المستقبلية وتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

وقد اختلفت الدراسات السابقة في منهجية الدراسة وأداتها وأهدافها، حيث استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (مشاهرة، 2022م). بينما استخدمت (الزهراني، 2022م)، المنهج الوصفي الارتباطي. في حين استخدمت دراسة ودراسة (العودة، 2020م)، ودراسة (الجميعي والحارثي، 2021م) المنهج الوصفي المسحي كما اتفقت هذه الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة (الوصفي المسحي) وأداة جمع البيانات (الاستبانة) مثل دراسة (الرحيلي، 2022م).

ويستفاد من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري للدراسة وتكوين فكرة عميقة حول مفهوم البراعة التنظيمية وأهم أبعادها وعلاقتها بأداء مديري المدارس. كذلك، تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها واختيار المنهج المناسب للدراسة وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد أساليب التحليل الإحصائي المناسبة وصياغة النتائج والتوصيات.

بينما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال تطبيق الدراسة، حيث لا يوجد دراسة سابقة - على حد علم الباحثة- تناولت واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض للبراعة التنظيمية، الأمر الذي يؤكد أهمية هذه الدراسة خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعددهن (7445) مُعلمة وفق إحصاءات وزارة التعليم (وزارة التعليم إدارة التخطيط قسم الوثائق، 2023).

عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (366) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة.

أداة الدراسة: بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة بالاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة بهدف التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

• **الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبيان. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي أثق عليها من قبل المحكمين بنسبة تزيد عن (٨٥ %) فأكثر

• **صدق البناء لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بالتأكد من صدق البناء الداخلي وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (30) معلمة خارج عينة الدراسة ولها نفس خصائص عينة الدراسة تم حساب صدق البناء لفقرات محاور الاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الاول: واقع ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال، البراعة الهيكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

جدول رقم (1) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.608**	14	.714**
2	.557**	15	.830**
3	.613**	16	.745**
4	.753*	17	.793**
5	.711**	18	.684**
6	.787**	19	.703**
7	.676**	20	.711**
8	.579**	21	.612**
9	.737**	22	.773**
10	.711**	23	.752**
11	.821**	24	.698**
12	.866**	25	.803**
13	.745**		

**دال عند مستوى دلالة 0.01

* دال عند مستوى دلالة 0.05

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول " واقع ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال، البراعة الهيكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

جدول رقم (2) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.697**	14	.616**
2	.697**	15	.508**
3	.742**	16	.541**
4	.572**	17	.729**
5	.511**	18	.771**
6	.574**	19	.722**
7	.567**	20	.753**
8	.888**	21	.618**
9	.819**	22	.711**
10	.824**	23	.695**
11	.720**	24	.745**
12	.687**	25	.809**
13	.694**		.781**
	.660**		.811**
	.619**		

**دال عند مستوى دلالة 0.01

* دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني: "الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع

المحور بدرجة صدق مرتفعة جدًا وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثالث: المقترحات المناسبة لتطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

جدول رقم (3) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.583**	7	.660**	1
.643**	8	.619**	2
.702**	9	.781**	3
.744**	10	.811**	4
.842**	11	.755**	5
		.629**	6

**دال عند مستوى دلالة 0.01

* دال عند مستوى دلالة 0.05

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث: "المقترحات المناسبة لتطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جدًا وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية عددها (30) معلمة خارج عينة الدراسة ولها نفس خصائص عينة الدراسة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ، لمحاور الاستبانة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (4) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات	25	.834
المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات	25	.869
المحور الثالث: المقترحات المناسبة لتطبيق البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات	11	.844
الدرجة الكلية للثبات	61	.859

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على كافة محاور الاستبيان وكذلك على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.859) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة: (كبيرة جدا = 5 درجات)، (كبيرة = 4 درجات)، (متوسطة = 3 درجات)، (ضعيفة = 2 درجتين)، (ضعيفة جدا = 1 درجة واحدة)، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

معيار الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جدا	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جدا	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الاول وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة)

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة) كما بالجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	لدى مديرة المدرسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	4.04	.901	2	كبيرة
2	تحرص مديرة المدرسة على إتاحة الفرصة لمؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في تحسين خدمات المدرسة.	3.97	1.005	6	كبيرة
3	تمتلك مديرة المدرسة مهارات عالية في التخطيط المدرسي.	3.96	1.030	7	كبيرة
4	تقوم مديرة المدرسة بتجريب الخدمات الجديدة قبل تطبيقها.	3.70	1.102	8	كبيرة
5	تطلع مديرة المدرسة على التطورات التربوية بشكل مستمر.	4.03	.950	3	كبيرة
6	لدى مديرة المدرسة القدرة على التوجه بسرعة لاكتشاف الفرص.	3.99	.926	5	كبيرة
7	تحفز مديرة المدرسة المعلمات باستمرار على	4.07	.953	1	كبيرة

				الإبداع والابتكار .	
كبيرة	4	.858	4.01	تتمتع مديرة المدرسة بالقدرة على توقع حدوث المشكلات .	8
كبيرة		0.97	3.97	المتوسط العام	

يتبين من الجدول السابق أن واقع ممارسة الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.97) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (0.97)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.858 – 1.102)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (2 و 3 و 4) فهي ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (7): (تحفز مديرة المدرسة المعلمات باستمرار على الإبداع والابتكار.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.953)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (1): (لدى مديرة المدرسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة بالمدرسة.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.901)، ودرجة موافقة (كبيرة). بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (3): (تمتلك مديرة المدرسة مهارات عالية في التخطيط المدرسي) بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (1.030)، والفقرة رقم (4): (تقوم مديرة المدرسة بتجريب الخدمات الجديدة قبل تطبيقها.) بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، وانحراف معياري بلغ (1.102)، ودرجة موافقة (كبيرة)

وترى الباحثة أن واقع ممارسة الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل

على مستوى مرتفع لدرجة ممارسة براعة الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

وتعزو هذه النتيجة إلى توافر المهارات القيادية لدى المديرات، حيث يستطعن تحفيز المعلمات باستمرار ولديهن القدرة على تحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمات. كما أن مديرات المدارس تتمتع بدرجة عالية من المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة التعليمية. وتفسر هذه النتيجة كذلك بحرص وزارة التعليم بالمملكة على تنمية قدرات مديرات المدارس وطرح كل ما هو جديد لمواكبة التطورات في العملية التعليمية، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية المهارات القيادية لمديرات المدارس ودعمهن لتطوير مدارسهن. وكذلك، دعم المبادرات المدرسية لدعم الابتكار واستكشاف الفرص الجديدة، والسماح للمعلمات بالمشاركة في استراتيجيات تطوير المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته Nasereddin and Rababa (2020) في أن التماس الفرص الجديدة وتنفيذ آليات البحث من أجل إيجاد خدمات أو فرص جديدة يكسب المنظمة المرونة اللازمة لإجراء تغييرات جديدة في استراتيجياتها واكتشاف مسارات جديدة لتحقيق الأهداف وزيادة الفعالية، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية بفعالية وكفاءة عالية.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العودة، 2020م) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة (الجميبي والحارثي، 2021م) التي أظهرت نتائجها توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بالطائف فيما يتعلق ببراعة الاستكشاف بدرجة مرتفعة. وكذلك أيضاً تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرحيلي، 2022م) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لبعد الاستكشاف.

ثانياً: الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة)

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة) كما بالجدول التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تدعم مديرة المدرسة عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للمعلمات.	4.18	.877	1	كبيرة
2	تمكّن مديرة المدرسة المعلمات من وضع خطط بديلة للتعامل مع الظروف المتغيرة.	4.04	.966	6	كبيرة
3	تحرص مديرة المدرسة على تفعيل المجتمعات المهنية.	4.13	.924	3	كبيرة
4	تستفيد مديرة المدرسة من الإمكانات المتوفرة لتلبية حاجات المستفيدين.	4.05	.936	5	كبيرة
5	تعمل مديرة المدرسة على إجراء التحديث المستمر للخدمات المدرسية.	4.00	.972	7	كبيرة
6	تراعي مديرة المدرسة التخصص العلمي للعاملين بالمدرسة عند إسناد مهام العمل لهم	4.11	.935	4	كبيرة
7	تستثمر مديرة المدرسة وسائل التعليم المتاحة لديها في تطوير العملية التعليمية.	4.17	.904	2	كبيرة
8	توظف مديرة المدرسة البيئة المحيطة لتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمات.	4.04	.984	6	كبيرة
المتوسط العام		4.09	0.94	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع ممارسة الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.09) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.877 – 0.984)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1): (تدعم مديرة المدرسة عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للمعلمات.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.877)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (7): (تستثمر مديرة المدرسة وسائل التعليم المتاحة لديها في تطوير العملية التعليمية.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.904)، ودرجة موافقة (كبيرة).

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (2): (تمكّن مديرة المدرسة المعلمات من وضع خطط بديلة للتعامل مع الظروف المتغيرة) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.966) ودرجة موافقة (كبيرة)، والفقرة رقم (5): (تعمل مديرة المدرسة على إجراء التحديث المستمر للخدمات المدرسية.) بمتوسط حسابي بلغ (4.0)، وانحراف معياري بلغ (0.972)، ودرجة موافقة (كبيرة)

وتري الباحثة أن واقع ممارسة الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل على مستوى مرتفع لممارسة براعة الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وهو ما يشير إلى دعم مديرات المدارس عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للمعلمات، وقدرتهن على استثمار وسائل التعليم المتاحة لتطوير العملية التعليمية بدرجة كبيرة، والعمل على تطوير وتحديث الخدمات التعليمية بالمدرسة بشكل مستمر.

كما تدل هذه النتيجة على سعي مديرات المدارس المستمر لإجراء تحسينات على مستوى الأنشطة الروتينية للمدرسة، والحرص على تحديد كافة التحديات التي تؤثر على استثمار الفرص المتاحة، والقدرة على تحديد الفرص المستقبلية الحقيقية وتوظيف أساليب التفكير الاستراتيجي لاستغلال الفرص المتاحة مع تحديد الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية اللازمة. كما تعزو هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على استغلال المواهب الموجودة لدى المعلمات والطلاب في عمليات التحسين والتطوير من خلال الاستثمار الأفضل لهذه المواهب وتوظيفها بما يتلاءم مع أهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Pietsch, et al, 2020) التي أظهرت أن تركيز قادة المدارس ينصب في كثير من الأحيان على الأنشطة الاستغلالية بشكل كبير. ودراسة

(الجميعي والحارثي، 2021م) التي أظهرت نتائجها توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بالطائف فيما يتعلق ببراعة الاستغلال بدرجة عالية. وكذلك تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (مشاهرة، 2022م) التي توصلت إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس من عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87).

ثالثاً: البراعة الهيكلية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث البراعة الهيكلية كما بالجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد البراعة الهيكلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تمتلك المدرسة هيكلًا تنظيميًا شاملاً لمواجهة التغييرات الطارئة في البيئة الخارجية.	3.87	.909	8	كبيرة
2	يحدد الهيكل التنظيمي للمدرسة مهام الإدارات المدرسية بوضوح.	4.04	.897	1	كبيرة
3	الهيكل التنظيمي للمدرسة يتبع أسلوب الهياكل الإدارية الأفقية.	3.96	.974	4	كبيرة
4	يتم تمكين المعلمات للمساهمة في وضع الخطط والأهداف المدرسية.	3.88	1.086	7	كبيرة
5	يتم تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة للتكيف مع احتياجات المجتمع المحلي.	3.91	1.035	6	كبيرة
6	يتيح الهيكل التنظيمي للمدرسة قنوات اتصال فعالة بين المعلمات والمديرات.	3.99	.982	3	كبيرة
7	يحقق الهيكل التنظيمي للمدرسة التكامل بين الإدارات المدرسية.	4.03	.953	2	كبيرة
8	يتم تحديد الأهداف وتوزيعها وفق تخصص كل إدارة.	3.91	1.045	6	كبيرة
9	يتم تحديث الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العملية التعليمية باستمرار.	3.95	1.081	5	كبيرة
المتوسط العام		3.95	1.00	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع البراعة الهيكلية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (3.95) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (1.00)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع البراعة الهيكلية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (1.086 - 0.897)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (4 و 5 و 8 و 9) فهي ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (2): (يحدد الهيكل التنظيمي للمدرسة مهام الإدارات المدرسية بوضوح)، بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.897)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (7): (يحقق الهيكل التنظيمي للمدرسة التكامل بين الإدارات المدرسية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.953)، ودرجة موافقة (كبيرة).

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (4): (يتم تمكين المعلمات للمساهمة في وضع الخطط والأهداف المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (1.086) ودرجة موافقة (كبيرة)، والفقرة رقم (1): (تمتلك المدرسة هيكلًا تنظيميًا شاملاً لمواجهة التغييرات الطارئة في البيئة الخارجية). بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.909)، ودرجة موافقة (كبيرة)

وترى الباحثة أن واقع البراعة الهيكلية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل على مستوى مرتفع لممارسة البراعة الهيكلية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. وهو ما يدل على الخصائص المميزة للهيكل التنظيمي للمدرسة، حيث يحدد المهام والمسؤوليات للمعلمات والإداريين والعاملين بالمدرسة بشكل واضح ويتسم بالتناسق والتكامل على مستوى الإدارات المدرسية، ويوفر قنوات اتصال فعالة بين المعلمات والمديرات. وهذا ما يتفق مع

ما يؤكد (Sulphey & Alkahtani, 2017) في أن البراعة الهيكلية تحقق الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية التي تؤدي أنشطة منفصلة في وقت واحد.

كما تعزو هذه النتيجة إلى مستوى استقلالية الهياكل التنظيمية المدرسية، وقدرة هذه الهياكل التنظيمية للمدرسة على المواءمة بين شكل الهيكل التنظيمي وأهداف المدرسة ومتطلبات البيئة المحيطة بها، بالإضافة مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الخطط والأهداف المدرسية وحرص مديرات المدارس على المتابعة مع المسؤولين لعمل التحديث اللازم للهيكل التنظيمي للمدرسة وفق متطلبات العملية التعليمية. بالإضافة إلى التصميم المميز للهيكل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض والذي يعزز من فعالية وكفاءة المدرسة من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت وأنظمة الإدارة الأفقية التي تتسم بالمرونة وتفويض السلطات والمسؤوليات لتحقيق الأهداف المدرسية بشكل أفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العودة، 2020م) التي أظهرت أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية جاء بنسبة مرتفعة. وكذلك تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (الرحيلي، 2022م) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لأبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

ومما سبق يتبين أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء كما يلي:

جدول (9) واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لأبعاد البراعة التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة)	3.97	0.97	2	كبيرة
2	الاستغلال (استثمار الفرص المتاحة)	4.09	0.94	1	كبيرة
3	البراعة الهيكلية	3.95	1	3	كبيرة
المتوسط العام		4.00	0.97	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.00) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (0.97)، وهي قيمة منخفضة

تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

السؤال الثاني: ما صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الثاني وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: الصعوبات التنظيمية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول الصعوبات التنظيمية كما بالجدول التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الصعوبات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	قصور الوعي بمفهوم البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية.	3.50	1.115	6	كبيرة
2	ضعف حوافز المبدعين والمتميزين في المدارس الثانوية.	3.66	1.122	1	كبيرة
3	نقص القدرة على التوظيف الملائم للمستجدات التكنولوجية الحديثة في تحقيق البراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية.	3.50	1.181	6	كبيرة
4	نقص البرامج التدريبية لتنمية المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية.	3.43	1.182	7	كبيرة
5	اعتماد الهياكل التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية على المركزية.	3.62	1.045	3	كبيرة
6	نقص التجهيزات التقنية اللازمة لعمليات التطوير المهني والتقني.	3.63	1.146	2	كبيرة
7	قصور أنظمة تقييم أداء العاملين واعتمادها على الأساليب التقليدية.	3.54	1.089	5	كبيرة
8	نقص تمكين العاملين وعدم تفويض السلطات.	3.59	1.073	4	كبيرة
المتوسط العام		3.56	1.12	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن الصعوبات التنظيمية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.56) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (1.12)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التنظيمية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (1.182 - 1.045)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (2): (ضعف حوافز المبدعين والمتميزين في المدارس الثانوية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (1.122)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (6): (نقص التجهيزات التقنية اللازمة لعمليات التطوير المهني والتقني)، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.146)، ودرجة موافقة (كبيرة)

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (4): (نقص البرامج التدريبية لتنمية المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.182)، ودرجة موافقة (كبيرة)، والفقرة رقم (1): (قصور الوعي بمفهوم البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.115) ودرجة موافقة (كبيرة).

وترى الباحثة أن الصعوبات التنظيمية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل على وجود العديد من الصعوبات التنظيمية التي تواجه ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

وتعزو هذه النتيجة إلى عدد من العوامل أهمها ضعف حوافز المبدعين والمتميزين في المدارس الثانوية، وهو أحد العوامل التي تحفز الابتكار والابداع لدى العاملين بالمدارس. بالإضافة إلى نقص التجهيزات التقنية الضرورية التي تعتمد عليها عمليات التطوير في المدرسة لمواكبة متطلبات العصر الحالي في التعليم، والاعتماد على مركزية القرارات وهو ما يؤثر أيضاً على تمكين العاملين، فالمرونة الهيكلية تساعد الأفراد على السعي لتحقيق الأهداف الطموحة

وبناء هوية جماعية لتعزيز قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها. علاوة على عدم تقويض السلطات؛ وهو ما يؤكد (الجريدة، 2021) حيث تؤثر عدم مشاركة العاملين في المدرسة في عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية وصياغة الأهداف المستقبلية على مستوى البراعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده Nasereddin and Rababa (2020) بأن الفجوة الموجودة بين الاستراتيجيات والأهداف التعليمية والقدرات أو الموارد المتاحة تمثل تحدياً يواجه مديرات المدارس لتطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. وهو ما أكدته توصيات دراسة (الرحيلي، 2022م) أوصت بضرورة تخصيص جوائز للتميز على مستوى الإدارات التعليمية لتحسين مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بالمدارس.

ثانياً: الصعوبات البشرية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني الصعوبات البشرية كما بالجدول التالي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الصعوبات البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية.	3.43	1.156	5	كبيرة
2	عزوف العاملين بالمدارس الثانوية عن المشاركة في ورش العمل الخاصة بالمشكلات والخطط المدرسية.	3.29	1.109	7	متوسطة
3	نقص الكوادر البشرية من ذوي الخبرات العالية.	3.52	1.003	3	كبيرة
4	ضعف قدرة مديرات المدارس الثانوية الحكومية على مواجهة التحديات والتحرك بسرعة تجاه الفرص الجديدة.	3.38	1.106	6	متوسطة
5	زيادة الأعباء الوظيفية على مديرات المدارس الثانوية الحكومية.	3.66	1.034	1	كبيرة
6	ضعف مهارات استكشاف الفرص وتوظيفها لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.	3.50	1.064	4	كبيرة
7	خوف مديرات المدارس من المخاطرة وتطبيق أفكار جديدة.	3.57	1.113	2	كبيرة
المتوسط العام		3.48	1.08	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن الصعوبات البشرية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.48) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (1.08)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات البشرية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (1.003 - 1.156)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (5): (زيادة الأعباء الوظيفية على مديرات المدارس الثانوية الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (1.034)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (7): (خوف مديرات المدارس من المخاطرة وتطبيق أفكار جديدة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (1.113)، ودرجة موافقة (كبيرة)

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (4): (ضعف قدرة مديرات المدارس الثانوية الحكومية على مواجهة التحديات والتحرك بسرعة تجاه الفرص الجديدة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (1.106)، ودرجة موافقة (متوسطة)، والفقرة رقم (2): (عزوف العاملين بالمدارس الثانوية عن المشاركة في ورش العمل الخاصة بالمشكلات والخطط المدرسية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري بلغ (1.109)، ودرجة موافقة (متوسطة).

وترى الباحثة أن الصعوبات البشرية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل على وجود العديد من الصعوبات البشرية التي تواجه ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات مثل زيادة الأعباء الوظيفية على مديرات المدارس الثانوية الحكومية وخوف مديرات المدارس من المخاطرة وتطبيق أفكار جديدة.

وتعزو هذه النتيجة إلى ضغوط العمل وزيادة الأعباء الوظيفية على عاتق مديرات المدارس الثانوية الحكومية، وضعف مشاركة العاملين بالمدارس الثانوية عن المشاركة في ورش العمل الخاصة بالمشكلات والخطط المدرسية، والخوف من المخاطرة وتطبيق الأفكار الجديدة

ونقص الكوادر البشرية من ذوي الخبرات العالية في المدارس والتي تساهم بدور كبير في عمليات التطوير. ويدل ذلك على حاجة هذه المدارس إلى برامج تطوير مهني وتقني لتنمية مهارات الأفراد وتوفير الدعم اللازم للمدرسة من خلال الاستعانة بكوادر بشرية من ذوي الخبرة وتبادل الخبرات مع المدارس والمؤسسات التعليمية الوطنية والدولية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته (الغرباوي، 2019) بنقص المهارات البشرية لدى مديري المؤسسات التعليمية والتي تمكنهم من التعرف إلى الفرص والإمكانيات بصور ذاتية منفصلة، والتي قد تكون في صورة ملموسة أو غير ملموسة. وكذلك تتفق أيضاً مع ما أوصت به دراسة (الجميعي والحارثي، 2021م) بضرورة تبني سياسات لتحسين أداء القيادات المدرسية وتحسين الخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور.

ثالثاً: الصعوبات المالية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث الصعوبات المالية كما بالجدول التالي:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الصعوبات المالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	ضعف الاستقلالية المالية للمدارس الحكومية	3.87	.979	5	كبيرة
2	نقص المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية مهارات البراعة التنظيمية لمديرات المدارس	3.99	.945	1	كبيرة
3	نقص مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في تمويل الخطط التطويرية للمدارس	3.89	1.030	3	كبيرة
4	ارتفاع تكاليف البرامج التدريبية لتدريب مديرات المدارس وتنمية مهاراتهم القيادية	3.82	1.031	6	كبيرة
5	عجز الموازنات المدرسية عن توفير الأموال اللازمة لاستثمار الفرص الجديدة	3.90	.993	2	كبيرة
6	ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء لتطوير الإدارة المدرسية	3.90	1.031	2	كبيرة
7	نقص الدعم المالي للمدارس الثانوية من الجهات الحكومية المسؤولة	3.88	1.044	4	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
8	ضعف أجور وحوافز مديرات المدارس الثانوية الحكومية مقارنة بالمدارس الخاصة	3.68	1.055	8	كبيرة
9	الأعباء المالية الناتجة عن تطوير الهياكل التنظيمية والبيئة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية	3.80	1.006	7	كبيرة
10	نقص القدرة على توفير مخصصات مالية لحوافز الابتكار والابداع والتميز التنظيمي	3.90	1.039	2	كبيرة
المتوسط العام		3.86	1.02	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن الصعوبات المالية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.86) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (1.02)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المالية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.945 – 1.055)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (1 و 2 و 5) فهي ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (2): (نقص المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية مهارات البراعة التنظيمية لمديرات المدارس)، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.945)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (10): (نقص القدرة على توفير مخصصات مالية لحوافز الابتكار والابداع والتميز التنظيمي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.9)، وانحراف معياري بلغ (1.039)، ودرجة موافقة (كبيرة).

بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (8): (ضعف أجور وحوافز مديرات المدارس الثانوية الحكومية مقارنة بالمدارس الخاصة). بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (1.055)، ودرجة موافقة (كبيرة)، والفقرة رقم (9): (الأعباء المالية الناتجة عن تطوير

الهيكل التنظيمية والبيئة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية) بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (1.006)، ودرجة موافقة (كبيرة)

وترى الباحثة أن الصعوبات المالية لممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل على وجود العديد من الصعوبات المالية التي تواجه ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

وتعزو هذه النتيجة إلى نقص المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية مهارات البراعة التنظيمية لمديرات المدارس، حيث يمثل التمويل المالي أهم العوامل لتنفيذ برامج التطوير المهني والتقني بالمدارس سواء ما يتعلق ببرامج التدريب أو توفير التجهيزات والتقنيات؛ وقد يعود ذلك للأزمة الاقتصادية التي أثرت بشكل كبير على تمويل التعليم في مختلف دول العالم، ومنها المملكة، نتيجة لتداعيات فيروس كورونا (كوفيد- 19). وكذلك فإن ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء دوليين لتطوير الإدارة المدرسية بالمملكة يعد ضمن أهم التحديات التي تعوق ممارسة البراعة التنظيمية في المدارس، حيث يتطلب الاستعانة بالكفاءات المتميزة والخبراء الدوليين المتخصصين تكاليف مالية مرتفعة قد تعجز الجهات المسؤولة عن توفيرها بالكف والملائمين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (مشاهرة، 2022م) بالعمل على استقطاب الكفاءات المتميزة لتعزيز ممارسات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

ومما سبق يتبين أن صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء كما يلي:

جدول (13) صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الصعوبات التنظيمية	3.56	1.12	2	كبيرة
2	الصعوبات البشرية	3.48	1.08	3	كبيرة
3	الصعوبات المالية	3.86	1.02	1	كبيرة
المتوسط العام		3.63	1.07	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق أن صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.63) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (1.07)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لفقرات المحور الثالث وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	زيادة الوعي بأهمية ممارسات البراعة التنظيمية من خلال عقد لقاءات وورش عمل بشكل دوري	4.08	.962	1	كبيرة
2	تطوير معايير اختيار مديرات المدارس	4.03	.940	2	كبيرة
3	تنمية مهارات استكشاف الفرص وتوظيفها لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية	4.01	.975	4	كبيرة
4	الآخذ بمبدأ تمكين العاملين وتفويض السلطات	3.98	1.021	6	كبيرة
5	زيادة الاهتمام بإجراء البحوث الإجرائية بالمدارس بما يدعم ممارسات البراعة التنظيمية	3.96	1.054	7	كبيرة
6	توفير التجهيزات التقنية اللازمة لعمليات التطوير بالمدارس	4.02	1.039	3	كبيرة
7	توفير التمويل اللازم للبرامج التدريبية في مجال البراعة التنظيمية	3.99	1.028	5	كبيرة
8	تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات مديرات المدارس على اكتشاف المواهب البشرية	4.02	.956	3	كبيرة

وتتميتها				
9	وضع حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الابتكارات الجديدة	3.94	1.048	8 كبيرة
10	تبادل الخبرات المميزة من خلال منصة مدرستي لنشر ثقافة البراعة التنظيمية	3.98	1.021	6 كبيرة
11	دراسة التجارب الناجحة في مجال البراعة التنظيمية بالمدارس المحلية والأجنبية وبحث كيفية الاستفادة منها	4.03	.996	2 كبيرة
المتوسط العام		4.00	1.00	كبيرة

يتبين من الجدول السابق أن المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.00) ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (1.00)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (1.054 - 0.94)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (1) و (2) و (3) و (8) و (11) فهي ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1): (زيادة الوعي بأهمية ممارسات البراعة التنظيمية من خلال عقد لقاءات وورش عمل بشكل دوري)، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.962)، ودرجة موافقة (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (11): (دراسة التجارب الناجحة في مجال البراعة التنظيمية بالمدارس المحلية والأجنبية وبحث كيفية الاستفادة منها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.996)، ودرجة موافقة (كبيرة)، و الفقرة رقم (2): (تطوير معايير اختيار مديرات المدارس)، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت في الترتيب

الأخير الفقرة رقم (9): (وضع حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الابتكارات الجديدة.) بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (1.048)، ودرجة موافقة (كبيرة)

وترى الباحثة أن المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على وجود العديد من المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؛ ويفسر ذلك على أهمية هذه المقترحات لتفعيل ممارسة البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

كما تدل هذه النتيجة على أهمية العمل على زيادة الوعي بممارسات البراعة التنظيمية عن طريق اللقاءات وورش العمل لإبراز أهمية تطبيق ممارسات البراعة التنظيمية في تحسين العملية التعليمية، بالإضافة إلى تبادل الخبرات مع المدارس الوطنية والدولية ودراسة التجارب الناجحة في مجال البراعة التنظيمية بالمدارس المحلية والأجنبية وبحث كيفية الاستفادة منها في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة. كما يعد توفير حوافز مادية ومعنوية للمدارس البارعة وتطوير معايير اختيار مديرات المدارس من أهم عوامل تحقيق فعالية ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية في المدارس بالمملكة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به العديد من الدراسات ومنها، دراسة (العوذه، 2020م) التي أوصت بضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارات والمدارس البارعة ودعم استثمار الفرص الجديدة. ودراسة (الرحيلي، 2022م) التي أظهرت أهمية دور القيادة المدرسية في تحقيق البراعة التنظيمية، وأوصت بالعمل على إنشاء منصة رقمية لمشاركة التجارب القيادية الناجحة لمديرات المدارس في التغلب على المعوقات وتقديم المقترحات التطويرية، وتخصيص جوائز للتميز على مستوى الإدارات التعليمية. ودراسة (مشاهرة، 2022م) التي أوصت بتصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز ممارسات البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، واستقطاب الكفاءات المتميزة وترشيحهم للمشاركة في مؤتمرات عالمية بهدف الارتقاء بمستوى الفكر الإداري.

وتعد هذه المقترحات مواكبة لأهداف رؤية المملكة 2030، والتي أولت اهتماماً واسعاً بتأهيل الكفاءات القيادية التربوية القادرة على تطبيق الممارسات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء وتحسين البيئة التعليمية. وما يؤكد هذه الرؤية إنشاء منصة (إعداد وتأهيل القادة) والتي يتم من

خلالها تصنيف القادة، والكشف عن القيادات المتميزة بهدف تطويرهم وتشجيعهم وتبادل الخبرات بين القادة، للحفاظ على الجودة التعليمية وفق منظومة التعليم الحديثة ومجرياتها المعاصرة. إيماناً من قيادة المملكة بأهمية الدور الكبير الذي يقع على مديرات المدارس الحكومية في النهوض بالتعليم ومخرجاته في المجتمع، وقدرتهن على مواجهة التحديات والمتغيرات وتطويرها لتحسين وتطوير البيئة التعليمية وتبني المناهج الإدارية الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية للمدارس وفق مستجدات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحثة تقديم التوصيات على النحو الآتي:

- العمل على نشر الوعي بأهمية ممارسات البراعة التنظيمية وتعزيزها في المدارس السعودية من خلال اللقاءات والمؤتمرات.

- توفير حوافز مادية ومعنوية للإبداع والابتكار في المدارس الثانوية.

- تبني أساليب تمكين العاملين والتفويض الوظيفي لتقليل الأعباء الوظيفية التي تقع على عاتق مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

- زيادة المخصصات المالية في موازنات المدارس الثانوية الحكومية لتنفيذ البرامج التدريبية في مجال تنمية مهارات البراعة التنظيمية لمديرات المدارس.

- دعم مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تمويل برامج التطوير المدرسية.

- التقييم الدوري لممارسات البراعة التنظيمية في المدارس السعودية للتعرف على نقاط القوة والضعف واتخاذ التدابير اللازمة لضمان تطبيق فاعل لهذه الممارسات لتحقيق التميز المدرسي.

- دراسة الصعوبات التي تعوق تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية في البيئة التعليمية واتخاذ الإجراءات الملائمة للحد من هذه الصعوبات.

- دراسة التجارب الناجحة في مجال البراعة التنظيمية بالمدارس المحلية والأجنبية وبحث كيفية الاستفادة منها لتعزيز ممارسات البراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية بالمملكة.

-تعزيز قدرات مديرات المدارس الحكومية بالمملكة على ممارسات الاستكشاف واستغلال الفرص لمواكبة التغيرات والمستجدات العالمية في البيئة التعليمية.

مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات، تقدم الباحثة عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية والتي تأمل من خلالها في تحسين ممارسات البراعة التنظيمية في البيئة التعليمية، وهي:

-إجراء دراسات مستقبلية لدراسة درجة تطبيق البراعة التنظيمية لدى قادة المدارس من وجهة نظر القيادات التربوية بالمملكة.

-القيام بدراسات مشابهة لقياس درجة ممارسة البراعة التنظيمية في مؤسسات تربوية أخرى بالمملكة.

-إجراء دراسات للتعرف على أثر الصعوبات المالية والتنظيمية والبشرية على فعالية تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية.

-إجراء دراسات للتعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق فاعلية وكفاءة المؤسسات التربوية.

المراجع:

- إبراهيم، رؤى احمد؛ الكراوي، محمد ثابت؛ و خلف، بسام محمد. (2021). ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية: بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية- الجامعة الاسلامية وجامعة الكفيل في النجف الأشرف. *مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية*، ع (127)، 33- 48.
- إبراهيم، محمد شمس حسني. (2022). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة. *مجلة دراسات*، 23(2)، 61- 93.
- أبو حطب، عايدة محمد أحمد. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.
- الجريدة، محمد سليمان. (2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ع(22)، 269- 290.
- الجميعي، وفاء بنت عايش معيوض، والحارثي، نولى بنت عيد مخضور. (2021م). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 36(4)، 479- 516.
- الجميعي، وفاء بنت عايش معيوض، والحارثي، نولى بنت عيد مخضور. (2021م). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 36(4)، 479- 516.
- الجميعي، وفاء، الحارثي، نولى. (2021م). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *مجلة البحث العلمي في التربية وعلم النفس*. المجلد (36). المملكة العربية السعودية.
- الجنازرة، أسماء. (2020م). درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- حميد، أثير . (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء.
- الراحلة، عبد الرزاق، وعزام، زكريا. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن.
- الرحيلي، أسماء سليم. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(14)، 79 – 105.
- رؤية 2030. (2016م). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، خديجة مقبول. (2022). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، المجلد (41)، العدد (194)، 316 - 351.
- السرْحاني، ليلي. (2019م). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في مدينة الخرج من وجهة نظر قائداتها. رسالة ماجستير. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، رافت عاصي حسين غائب. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 145 - 161.
- العتال، حنين فوزي سعد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس.
- العساف صالح بن حمد. (1433). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان - الرياض.
- العودة، أنهار محمد. (2020م). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد العشرون، 554 - 578.

عوض الله، صفاء ياسر زكي. (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين .رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

عويس، ممدوح زكي أحمد. (2015م). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، العدد (22).

المحمادي، أمجاد رجا الله؛ والقرشي، سوزان محمد. (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد(14)، 1- 21.

مشاهرة، تهاني هاشم. (2022م). البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، فلسطين.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad Nasereddin, A.& Rababa, F.A. (2020). The Role of Strategic Entrepreneurship on Organizational Ambidexterity a Case Study of Middle East: University-Jordan. **International Journal of Management**, 11(12), 2558-2574.
- Barinua, V.; Chima, M. and, Lilian, U. (2022). Psychological Capital and Organizational Ambidexterity. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, 7(4), 114-119.
- Dederling, K.& Pietsch, M. (2023): School leader trust and collective teacher innovativeness: on individual and organizational ambidexterity's mediating role, **Educational Review**, 1- 30.
- Hang, WU. (2017). Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 21, **3rd Annual International Conference on Management, Economics and Social Development (ICMESD 2017)**, the Authors. Published by Atlantis Press.
- Mohiya, M. & Sulphey, M. (2021). Do Saudi Arabian Leaders Exhibit Ambidextrous Leadership: A Qualitative Examination. **SAGE and Open Access pages**, 1- 2.

- Pietsch, M.; Tulowitzki, P. and Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. **Educational Management Administration & Leadership**, 50(4), 574–592.
- Sulphrey, M.& Alkahtani, N. (2017). Organizational Ambidexterity as A prelude to Corporate Sustainability. **Journal of Security and Sustainability Issues**, 7(2), 335- 347.