



كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التعليمية

البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

تهاني هاشم مشاهرة

إشراف:

د. منال ماجد أبو منشار

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات

الغليا في جامعة الخليل، فلسطين

2022م

## إجازة

البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة  
نظر المعلمين

**The Organizational Ingenuity of School Principals Affiliated  
with the Jerusalem Municipality from the Teachers' Point of  
View**

إعداد الباحثة :

تهاني هاشم مشاهرة

إشراف الدكتورة :

منال ماجد أبو منشار

نُوقِشت هذه الرسالة وأُجيزت يوم: السبت بتاريخ: 2022/6/25 م .

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

د. منال ماجد أبو منشار / مشرفاً ورئيساً

د. كمال خليل مخامرة / ممتحناً داخلياً

د. أشرف منذر الصايغ / ممتحناً خارجياً

فلسطين - الخليل

1443هـ\_2022م

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من  
وجهة نظر المعلمين

**The Organizational Ingenuity of School Principals  
Affiliated with the Jerusalem Municipality from the  
Teachers' Point of View**

إقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير وأنها  
نتيجة جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة ككل، أو أي  
جزء منها، لم يقدم من قبل الآخرين لنيل لقب علمي أو بحث لأي مؤسسة تعليمية أو بحثية  
أخرى.

التوقيع: .....

تهاني هاشم مشاهرة

التاريخ: 2022 / 6 / 25 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

(المجادلة: 11)

## الإهداء

أما قبلُ.. فأبدأ باسمك ربي يا من له يُهدى كل خير وله يرجع كل فضل، وصلاةً وتسليماً على من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا محمد □ وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من كلَّه الله بالهبةِ والوقار.. إلى من دمه يسري في عروقي وأحملُ اسمه بكل افتخار..  
قدوتي الأولى وبلسمُ قلبي الشافي.. إلى نبع العطاء الصافي.. إلى من غرس في قلبي حُبَّ العلم  
والمعرفة.. إليك أبي أهدي نجاحي.

إلى قلبي الذي يمشي على الأرض.. إلى مَنْ أسيّرُ ببركةِ دُعائها.. إلى التي حَاكَتْ سعادتي  
بخيوطٍ منسوجةٍ من قلبها.. إلى من كانت تفرحُ حينما أكتبُ حرفاً جديداً.. ينبوع حناني وشمسُ  
الأمانى أمي الغالية أدام الله عليها الصحة والعافية..

إلى من أشعل في ظلمتي نوراً.. إلى سندي ورفيقُ عمري.... الذي ساندني بإتمام دراستي بكل  
حلمٍ وصبر.. إلى من كان ولا زال ضيائي.. سار معي الدربَ كله.. ومعه لا توجد نهاية.. لك  
زوجي الحبيب أهدي رسالتي..

أهدي نجاحي لأطفالي (بزن وليان وحلا) الذين لازمني في مشواري كطيفٍ عذب.. الذين  
ساندوني فعلاً وأعانوا بعضهم البعض في ساعات غيابي الطويلة.. حبةُ العين وأحبة القلب..  
رفقاء الدرب الذين أطمح لرؤيتهم للوطن فخراً وللمجد عنواناً..

إلى رمز إصراري وإلهامي.. داعمي الأول لإكمال دراستي.. من علمني أن أرتقي سلم الحياة  
بحكمةٍ وصبر.. عمي العزيز أبا زوجي.. حفظه الله ورعاه.

إلى سندي.. إلى توأم الروح.. إلى الذين تقاسمت معهم تفاصيل حياتي.. رافقوني بعقولهم  
وقلوبهم.. إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد.. أخواتي وإخواني وعائلاتهم..

إلى من أكنُّ لهم المودة والإحترام.. من كانت لهم بصمة في حياتي.. إلى من يفوح عبيبرهم في  
أيامي عائلة زوجي..

إلى النسيم العليل.. والدواء البديل.. إلى الدرّ المنثور.. والعنبر المنثور.. صديقاتي إليك أهدى عباراتي..

إلى رمز إلهامي وإصراري.. من لأجلها تهون الحياة.. فلسطين إليك أهدى انتصاراتي..

إلى صاحبة الفضل بعد الله.. إلى مثلي الأعلى وقدوتي.. أهدى نجاحي.. لمن أعطت بسخاءٍ من وقتها، وساندتني منذ كانت هذه الرسالة فكرةً وعنوان، إلى أن وصلت إلى هذا.... إلى ياقوتة زينت بعلمها الزمان.. الدكتورة منال أبو منشار فجزاك الله خير الجزاء..

لكل من علمني حرفاً.. إلى كل من نهلت من ينابيعهم يوماً.. وبذلوا كل الجهد والعطاء أساتذتي الكرام أهدى لكم نجاحي..

أهدى نجاحي لنفسي.. ومن غيري جاهد وصولاً.. تجاوز الطريق.. من غيري تجاوز صعوبات الحياة واستمر..

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب.. إليكم جميعاً أهدى ثمرة جهدي المتواضع وأسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم..

## الشكر والتقدير

قال تعالى: {وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أَنِيبُ} (هود:88).

بسم الله الذي رفع السماء بعيدا ومهد الأرض تمهيدا.. والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحييكم وبعد:

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المعز بفضلته حمداً كثيراً طيباً ومزيداً، الحمد لله جليل النعم وباعث الهمم ذو الجود والكرم، الحمد لله الذي شد العزائم كي تلين لها الرياح وسهل لنا سبيل النجاح، ثم الصلاة والسلام على نبي الأمة الأمتل وقائدها الأول وصاحب الوجه الأنور وآله وصحبه خير أهلٍ ومَعشر..

ولأن من لا يشكر الناس لا يشكر الله؛ أُمِّي وَأَبِي، رَوْجِي وَأَوْلَادِي، عَائِلَةٌ زَوْجِي، أَخَوَتِي وَأَخَوَاتِي، صَدِيقَاتِي وَزَمِيلَاتِي.. وكل من كان له فضلٌ علي.. إن قُلتُ شكراً فشكري لن يوفيكُم حقكم، أبعث باقات احترامي وشكري وتقديري لكم.. يا من كنتم لي عوناً وسنداً حتى وصلت إلى هنا.. إن كان قلبي لا يستطيع التعبير فمشاعري أكبر من أن أسطرها على الورق.. فقلبي يحمل لكم صفاء الحب وهو أعظم تعبير..

إقراراً وعرفاناً مني بالجميل أتقدم اليكم (أساتذتي في جامعة الخليل) بالشكر.. يا من وقفتم بجانبني وكنتم شموعاً تحترق وأنرتم لي طريقاً كان مظلماً...فكنتم خير معلمين ومشرفين وكنتم خير رفاق وأخص بالذكر (الدكتور إبراهيم أبو عقيل و الدكتور كمال مخامرة).. فحي الله هذه الوجوه السنية والقلوب النقية.. أدعو الله عز وجل أن يديمكم ذخراً ونبعاً نرتوي منه علومنا، والشكر موصول للجنة وأعضاء المناقشة الموقرة.. **حضرة الدكتور/ كمال خليل مخامرة** ممتحناً داخلياً، و**حضرة الدكتور/ أشرف منذر الصايغ** ممتحناً خارجياً، لتفضلهما بمناقشة رسالتي، وأنه ليسرني أن أستزيد بعلمهما وملاحظتهما القيمة التي تثري الرسالة قوّة، وأتقدم بالشكر للأساتذة المحكّمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة، جزاكم الله جميعاً عنا خير جزاء وأسعدكم أينما حطت بكم الرحال..

من باب إرجاع الفضل الى أهله.. أقدم أسمى آيات الشكر والثناء إلى من بها تجملت رسالتي،  
وشرف حُظيت به، مشرفتي الدكتورة منال أبو منشار.. مهما خطَ قلمي.. ستظل كلماتي عاجزة  
عن صياغة سطور شكرٍ تفيكِ حقك.. لما قدمته لي من لباقة الأسلوب وبلاغة المكتوب ورقّي  
التعامل.. والجهد اللامحدود.

وكل الشكر لجامعة الخليل.. لهذا الصرح الثقافي والعلمي.. التي سهلت لنا سبل التعليم  
والنجاح.. أمدّ الله ظلّها وأبقاها ما بقيت الأرض.

الباحثة: تهاني مشاهرة



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ت	الإقرار
ج	الإهداء
خ	الشكر والتقدير
ذ	فهرس المحتويات
س	فهرس الجداول
ص	فهرس الملاحق
ض	ملخص الدراسة
ظ	Abstract
<b>الفصل الأول</b> <b>مشكلة الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
15	حدود الدراسة

<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
17	أولاً: الإطار النظري
46	ثانياً: الدراسات السابقة
57	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الطريقة والإجراءات</b>	
62	المقدمة
62	منهج الدراسة
62	مصادر جمع البيانات
63	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
66	أداة الدراسة
68	صدق أداة الدراسة
71	ثبات أداة الدراسة
73	خطوات تطبيق الدراسة
73	متغيرات الدراسة
74	المعالجة الإحصائية
75	تصحيح المقياس
76	أخلاقيات الدراسة

<b>الفصل الرابع</b>	
<b>عرض النتائج</b>	
<b>78</b>	مقدمة
<b>78</b>	الإجابة عن أسئلة الدراسة
<b>86</b>	فحص واختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
<b>104</b>	النتائج
<b>104</b>	مناقشة أسئلة الدراسة
<b>113</b>	مناقشة فرضيات الدراسة
<b>118</b>	توصيات الدراسة
<b>119</b>	مقترحات الدراسة
<b>المصادر والمراجع</b>	
<b>120</b>	أولاً: المصادر
<b>120</b>	ثانياً: المراجع العربية
<b>126</b>	ثالثاً: المراجع بالإنجليزية
<b>131</b>	رابعاً: شبكة الانترنت

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	خصائص مجتمع الدراسة حسب المستوى المرحلة التعليمية	1
64	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى المرحلة التعليمية	2
65	خصائص عينة الدراسة الديموغرافية	3
67	اقسام الاستبانة ومجالاتها ومحاورها	4
69	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية له.	5
70	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة	6
71	نتائج اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي	7
72	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	8
76	مفاتيح التصحيح	9
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين	10
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الأمثل للفرص من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	11
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	12
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية من وجهة نظر	13

	المعلمين مرتبة حسب الأهمية	
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	14
87	نتائج اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس	15
90	نتائج اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي	16
94	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة	17
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة	18
98	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية	19
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية	20
102	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية	21

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	الرقم
133	قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	1
134	الاستبانة بصورتها الأولىة	2
142	الاستبانة بصورتها النهائية	3
148	نموزج التدقيق اللغوي	4

## المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف الى 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى 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 (6470) معلماً ومعلمة، حيث تكوّنت عينة الدراسة من (323) معلماً ومعلمة وقد تمّ تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مُرتفعة، حيث جاءت درجة توافر الإستغلال لدى المدراء أعلى من درجة توافر براعة الإستكشاف وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والمرحلة التعليمية).

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بجملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز درجة البراعة التنظيمية لدى المدراء، تنظيم لقاءات توعوية للمدراء حول أهمية البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التوازن بين الأداء الإستكشافي والأداء الإستغلالي، استقطاب الكفاءات المتميزة من هيئة التدريس و تدريب المدراء على وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لاستغلال الفرص المتوفرة واستكشاف الفرص الجديدة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، بلدية القدس، براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال.



## **Abstract:**

The study aimed at identify the availability of organizational ingenuity of school principals affiliated with the Jerusalem Municipality from the teachers' point of view, and to know whether there were statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the means of the study sample members answers about the level of organizational ingenuity availability due to the study variables (gender, educational qualification, years of experience and educational stage). The study used the descriptive analytical (quantitative) method. The research sample was chosen in a relative stratified random manner, and the study population consisted of all teachers of schools affiliated with the Jerusalem municipality, and they numbered (6470) male and female teachers, where the study sample consisted of (323) male and female teachers, and a questionnaire was developed as a main tool for the study. The results of the study showed that the degree of application of organizational ingenuity among school principals affiliated with Jerusalem municipality from the teachers' point of view came to a high

degree, as the degree of application of exploitation among principals was higher than the degree of application of exploration ingenuity and that there were no significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the level of organizational ingenuity application of school principals affiliated with Jerusalem municipality from teachers' point of view due to study variables (educational qualification, years of experience ,gender ,educational stage, gender and educational stage). In light of the results, the researcher recommended a set of recommendations, most notably: the necessity of organizing specialized training courses to enhance the level of organizational ingenuity among principles , organizing awareness meetings for principles about the importance of organizational ingenuity and its role in achieving a balance between exploratory performance and exploitative performance, attracting distinguished competencies from the teaching staff and training managers to develop the necessary strategic plans to exploit available opportunities and explore new opportunities.

**Keywords:** organizational ingenuity, Jerusalem municipality, ingenuity of exploration, ingenuity of exploitation.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة
- خطوات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1. المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات الحديثة أصبحت المؤسسات التعليمية 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 والنظريات التربوية والتعليمية الحديثة التي تتخذ من العلم التقني وسيلة لتطويرها، فبالناتالي تسعى المدارس للوصول الى المزايا التنافسية والإبداع في الأداء من خلال تبني نظريات وأفكار حديثة للفكر الإداري والبعد عن الإدارة التقليدية.

فالمدرسة هي من أهم المؤسسات المؤثرة التي تهدف الى تقدم وارتقاء المجتمع ودفع عجلة التطور و التنمية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والارتقاء بنوعية التعليم وتحسين مهاراته وغيرها، فيتوقف نجاح المدرسة على إدارتها فهي الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة وهي المحرك لطاقتها البشرية والمادية، ويقع على المدير كقائد للمنظومة التعليمية والإدارية المسؤولية عن قيادة المدرسة وادارتها فهو ممثل السلطة التربوية والتعليمية كما ان له دوراً مهماً في تطوير التعليم وتنمية الموارد البشرية، ورسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إلى تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة كما أن للمدير دوراً واضحاً في وضع خطط النشاط المختلفة لتطوير اداء المؤسسة للأفضل.

و بسبب زيادة أعداد المنافسين وازدياد عدد المدارس الخاصة والحكومية التابعة للبلدية أيضاً، استدعى الأمر أن تعمل إدارات المدارس التابعة لبلدية القدس على تحسين وتجديد نفسها باستمرار أي أنها يجب أن تكون بارعة في ادائها، فبالتالي عليها استثمار جميع الفرص المتاحة والبحث عن أي فرصة جديدة تساعدها على التكيف مع بيئتها والانخراط في مضمار السباق للوصول لمستوى عالٍ في إدارة واستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق التنمية المستدامة الأمر الذي سيميزها عن نظيراتها من المدارس.

وتؤكد الأدبيات أهمية القيادة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، لأن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال الموارد والفرص المتاحة (الجنازرة، 2020)، فيجب أن يتوفر في القادة قدر كبير من البراعة التنظيمية والكفاءة لنجاح المسيرة التعليمية وحسن الإدارة وزيادة مستوى فعالية وكفاءة الهيئة التدريسية . خاصة ان المدارس التابعة لبلدية القدس تستغل بذاتها في إدارة منظومتها التعليمية . وبالتالي يمكن لها ان تتميز وتحقق البراعة والكفاءة المطلوبة لتقدمها.

كما تؤكد 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، فالمنظمات البارعة هي التي لديها القدرة على استغلال الفرص الحالية المتاحة واستكشاف فرص جديدة في آن واحد (السلنتي، 2015).

وتؤكد الدراسات أن البراعة التنظيمية تعمل على فهم التوازنات التي يجب على القادة إدارتها في البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يقوم على التركيز على الاستغلال والاكتشاف في وقت واحد؛ من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة، التي قد تكون مصدراً

رئيساً للميزة التنافسية للقادة في القرن الحادي والعشرين (السلنتي، 2015)، فالبراعة التنظيمية تتعلق باستكشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه.

و البراعة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بالتناقض الظاهري في مكوناتها ولكنها تتصف حقيقةً بالتكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الاستفادة من المتاح من الموارد لدى المنظمة واستغلالها بالشكل الأمثل والأكثر كفاءة (الاستغلال)، وبنفس الوقت البحث عن الفرص الكامنة في السوق وتطوير الأفكار الإبداعية الحديثة (الاستكشاف) وكلا العمليتين تُسهمان في تحقيق تفوق المنظمة رغم تناقضهما الظاهر واختلاف أدوات تطبيقهما وهذا ما يعطي المنظمة القوة والتنافسية في السوق (البناء، 2016).

وتُعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الربط المتزامن بين الاستغلال والاستكشاف (Bodwell، 2011). وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على المواءمة والتكيف (Gibson & Birkinshaw، 2004).

وتؤكد بعض الدراسات أن أنشطة المواءمة تهدف إلى تحسين الأداء على المدى القريب، بينما تهدف أنشطة التكيف إلى تحسين الأداء على المدى البعيد (Birkinshaw & Gibson، 2004).

وتسعى المنظمات البارعة إلى تحقيق التوازن بين عمليتي استثمار المقدرات الحالية وتحشيدتها واستكشاف الفرص لتحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه تلك المنظمات هو اختيار الطريقة المناسبة التي تمكنها من الحصول على المنفعة من مقدراتها الحالية لتحقيق إبداعات مستمرة، في الوقت الذي تتابع فيه التغيرات

والتطورات البيئية الخارجية من خلال مواصلة عملية الاستكشاف لتحقيق إبداعات جذرية دون أن تؤثر إحدى العمليتين في الأخرى (رشيد وجابر، 2014).

والقادة في المؤسسات لا يمكنهم التعرف الى الفرص و الإمكانيات بصورة ذاتية منفصلة فالفرص في المؤسسات التعليمية قد تكون مادية أو بشرية، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، فالقائد البارح يبحث عن الفرص في عقول الأفراد حيث تكون هذه الفرص على شكل مهارة وخبرة في معلم أو طالب أو عامل في المؤسسة عدا عن أن الفرص المادية الملموسة من تكنولوجيا المعلومات وموارد مادية فيجب أن يحرص القائد على النقاء كافة عناصر العملية التربوية باستمرار وبشكل دوري ليستطيع حصر الفرص و الإمكانيات (الغرابوي، 2019).

وكما ترى الجنازرة (2020) أنه حتى تصل المؤسسات التربوية الى الإبداع في الأداء والنتائج المرجوة فإن الإدارات يجب أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور عليها بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة التربوية، إذ أن النتائج في المؤسسات التربوية لا تترجم على أشكال مادية، بل على العكس هي أرباح في رأس المال البشري وفي المنظومة التعليمية وفي أداء المعلم وتفكير الطالب، فالتحدي كبير، وعليها أن تعيش واقعها وماضيها وحاضرها والمستقبل لكي ترتب وتنظم مدخلاتها و تحصل على مخرجات جيدة .

وترى الباحثة أن القادة الناجحون يحرصون على البقاء بالقرب من ميادين العمل الفعلي، فيحرصون على إعداد لقاءات منتظمة مع العاملين لنجاح أعمالهم الإدارية بعيداً عن المكاتب المغلقة فهذه فرصة تتيح للمدراء الاطلاع على مجريات الأحداث في مواقع العمل الميداني وتحسس مشاكل العاملين بشكل مباشر وتلبية رغباتهم وميولهم، وبما يمتلكه كل منهم من قدرات

وإنجازات ، فوجود القادة بالقرب من مرؤوسيهم يعمل على كسب ثقتهم ويولد لديهم الانتماء والولاء وينعكس بإيجابية على أدائهم بما يصب في مصلحة المؤسسة .

وعليه فقد انصبت جهود الباحثين والدراسات على اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية و أداء المنظمات، مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية في تحسين الأداء بشكل عام، مما دفعهم لدراسة هذه العلاقة الفعالة من زوايا عديدة نظراً للتطوير اللامحدود الذي تحققه وتعود عليه بيئة العمل بشكل عام وفي البيئة التعليمية بشكل خاص، حيث أصبحت البراعة التنظيمية جزءاً مهماً من اهتمام المنظومة الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية (الجميعة والحارثي، 2021).

في ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن المدارس التابعة لبلدية القدس بحاجة الى مدراء لديهم نظرة مستقبلية تخولهم بإدارة مختلف مجالات عملهم بطرق حديثة ومبتكرة، وتطبيق فكر استراتيجي مغاير للتفكير التقليدي حتى يتمكنوا من إحداث التوازن بين استثمار واستغلال الفرص المتاحة لديهم، واستكشاف فرص جديدة على حدٍ سواء، مما سيكون له عظيم الأثر على التطور التنظيمي لمدارسهم، فقد أضحت البراعة التنظيمية مدخلاً رئيساً للكثير من التخصصات الإدارية والتربوية والمالية، فانتهاج القادة لها يساعدهم على خلق ميزة تنافسية، ويساعدهم على التغيير الجذري، والسعي للإبداع الاستكشافي والاستثماري في المعلمين، وأعضاء الإدارة، والمشرفين، والطلبة أنفسهم، مما سيؤثر نتائج التعليم المرجوة، فمن خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس التابعة لبلدية القدس رأت أهمية دراسة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين للتأكد من وصول القادة للمستوى المطلوب في تطبيق البراعة التنظيمية مما له من أثر في دفع عجلة التقدم في مؤسساتهم.



## 2.1. مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسات التعليمية الأساس الفكري الرئيسي لمستقبل المجتمع والعنصر الأساسي في بنائه، ويُعد التعليم أساساً في تطوير المجتمعات والتي بدورها تعتمد على نجاح الإدارة التي تُمارس في هذه المؤسسات، فلا بد أن يمتلك المسؤولون عن إدارة المؤسسات التعليمية المهارات التي تسهم بشكل فعّال في تحقيق جودة التعليم والتطوير المستمر ومواجهة المشكلات و تحقيق تطلعات المجتمع، وبسبب ازدياد عدد المدارس الحكومية التابعة لبلدية القدس وازدياد عدد المدارس الخاصة أيضاً، استدعى الأمر أن تعمل إدارات المدارس التابعة لبلدية القدس على تحسين وتجديد نفسها باستمرار أي أنها يجب أن تكون بارعة في أدائها، فبالنظر إليها استثمار جميع الفرص المتاحة والبحث عن أي فرصة جديدة تساعد على التكيف مع بيئتها والانخراط في مضمار السباق للوصول لمستوى عالٍ في إدارة واستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق التنمية المستدامة الأمر الذي سيميزها عن نظيراتها من المدارس.

فقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك دوراً فعالاً للبراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات وتطوير أداء الإدارات المدرسية، فقد أكد السرحاني (2019) أن البراعة التنظيمية أسهمت في زيادة قدرة المنظمات على العمل بكفاءة، وأظهرت دراسة النجار (2015) أن البراعة التنظيمية لها علاقة بالقيادة الجديرة وهذا يؤكد على الدور الواضح للبراعة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات وعلاقتها الإيجابية مع الممارسات القيادية.

وقد أشارت جرجون (2019) الى أن نجاح المدرسة رهن بكفاءة مديرها وقدرته على تنظيم العمل المدرسي وممارسته للأساليب الفعّالة في رسم سياسة المدرسة وتبني التفكير الاستراتيجي لتوجيه المدرسة التوجيه الذي يحقق الأهداف المنشودة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وعمل الباحثة في الميدان، رأت الباحثة أن المدارس التابعة لبلدية القدس بحاجة الى تطوير أداء المدرء باتباع آليات واستراتيجيات حديثة مثل البراعة التنظيمية من أجل تطوير المدارس، وخلق ميزة تنافسية تميز مدارس البلدية عن غيرها من المدارس لتستطيع الاستمرار، وإيجاد طرق لاستغلال الموارد بالشكل الأمثل من أجل التحسين الشامل، وأن الأمر يستدعي الإهتمام بالمفاهيم الحديثة المرتبطة بنجاح المؤسسات التعليمية واستمرارها لذلك سعت الباحثة لمعرفة درجة تطبيق المدرء للبراعة التنظيمية وذلك لأهميتها في مواكبة التقدم المستمر ونهوض المؤسسات التعليمية، خاصة أن هناك ندرة في الأبحاث والدراسات العربية المتعلقة بمفهوم البراعة التنظيمية في المجال الأكاديمي، وفي -حدود علم الباحثة- لا توجد دراسة طبقت في مدينة القدس حول موضوع البراعة التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

### 3.1. أسئلة الدراسة

تنبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة توافر براعة الإستغلال الأمثل للفرص لدى مدرء المدارس التابعة

لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة توافر براعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس التابعة

لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

3. ما درجة توافر براعة الإستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدراء المدارس

التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

4. ما درجة توافر براعة الإستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس

التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات معلمي المدارس لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء

المدارس التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

#### 4.1. فرضيات الدراسة

من السؤال الخامس تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات معلمي المدارس لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة

لبلدية القدس تُعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات معلمي ومعلمات المدارس لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء

المدارس التابعة لبلدية القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

## 5.1. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى درجة توافر براعة الإستغلال الأمثل للفرص لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى درجة توافر براعة إستكشاف الفرص الجديدة لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف الى درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف الى درجة توافر الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات 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 و المرحلة التعليمية).

### 6.1. أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة لأهمية المجال الذي سَنُطبق فيه وهو مجال التعليم، الذي يعد من أهم المجالات في المجتمع، فعلى الرغم من أن موضوع البراعة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماماً من قِبل المؤسسات العالمية والاقتصادية والتجارية وغيرها، إلا أنه لوحظ من خلال البحث في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الافتقار لمثل هذه الدراسات على المستوى المحلي بشكل عام والتربوي بشكل خاص، حيث أن موضوع البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام.

ولأن موضوع البراعة التنظيمية يُعد ضرورة ملحة لجميع المؤسسات في هذا العصر آثرت الباحثة أن تبحث في هذا الموضوع مطبقة إياه على المدارس التابعة لبلدية القدس.

### أولاً: الأهمية النظرية

1. أنها من الدراسات المهمة والقليلة التي تطرح مفهوماً إدارياً مهماً -عربياً وعلى المستوى المحلي في مدينة القدس - وهو البراعة التنظيمية في المجال الأكاديمي.

2. تعد هذه الدراسة مواكبة للتوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو الى الاهتمام بتطوير أداء مدراء المدارس وتأهيلهم بما يتناسب مع المفاهيم الادارية المعاصرة.
3. يؤمل أن تفيد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم وتوجه اهتمامهم لمفهوم البراعة التنظيمية ودمجها كمفهوم مهم ضمن برامج التنمية المهنية للمدراء.
4. إثراء المكتبة العربية بشكلٍ عام والفلسطينية بشكلٍ خاص والمحتوى التربوي العربي بدراسة حول مفهوم البراعة التنظيمية.
5. يؤمل أن تكون هذه الدراسة بتوصياتها ونتائجها مقدّمة لدراسات أخرى ومرجعاً للباحثين في موضوع البراعة التنظيمية.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير وبناء برامج وورش عمل خاصة لتطوير أداء المدراء.
2. تساعد نتائج الدراسة في معرفة مستوى امتلاك المدراء للبراعة التنظيمية في مدارسهم والسعي لرفع درجة تطبيقهم لها.
3. التشجيع على إعداد برامج للتعرف على استراتيجيات فعلية للمساعدة في امتلاك البراعة التنظيمية مما يفيد في تطوير الإدارة المدرسية.

4. قد تسهم الدراسة في زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على العمل بكفاءة

وجودة تمكنها من التكيف مع المتغيرات المختلفة.

## 7.1. مصطلحات الدراسة

### البراعة التنظيمية The Organizational Ingenuity (اصطلاحاً):

عرّفت البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة مدير المؤسسة التعليمية على الإنشغال وإشغال مرؤوسيه بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن، بمعنى قابلية المدير والقائد على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسع وأنشطة الاستكشاف بغرض تحقيق النجاح في العمل" (رشيد والعطوي، 2012:17).

ومن وجهة نظر إسماعيل (2016) يمكن تعريفها على أنها: قدرة المؤسسات التربوية والمنظمات المختلفة الكامنة في استثمار الأنشطة الحالية التي تكون شائعة في مختلف المجالات؛ وذلك بهدف اكتشاف نشاطات جديدة في مجالات جديدة بأسلوب يساهم في خلق توازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي.

وتُعرف الباحثة البراعة التنظيمية (إجرائياً) بأنها: قدرة مدير المدرسة التابعة لبلدية القدس على تلبية المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية في أن واحد والتي تم قياسها من خلال درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالبراعة التنظيمية المكونة من أربع مجالات.

بلدية القدس **Jerusalem Municipality** (اصطلاحاً): بلدية مدينة القدس، "هي دائرة حكومية تقع في منطقة القدس الإدارية المتنازع عليها بين الاحتلال الإسرائيلي والسلطة الوطنية الفلسطينية" (wikipedia,2022).

وتعرفها الباحثة (إجرائياً) بأنها: دائرة حكومية تقع في مدينة القدس، تُقدم خدمات هدفها تحسين المدينة كتحسين الشوارع والحدائق والأماكن العامة والمدارس، تُشرف على تعيين المعلمين والمعلمات والإداريين، كما توفر مستلزمات المدارس من لوازم وأثاث، وتدفع رواتب العاملين، وتخصص ميزانيات لتطوير المدارس، وتقع تحت مظلتها (145) مدرسة عربية، ابتدائية واعدادية وثانوية موزعة في جميع أنحاء مدينة القدس وهي المدارس التي تدار بشكل كامل ومباشر من دائرة المعارف الاسرائيلية وبلدية القدس وتخضع لتطبيق المناهج الفلسطينية المحرفة وجزء منها يطبق فيها المناهج الإسرائيلية، وهي المدارس التي تم تطبيق الدراسة فيها.

براءة الإستكشاف **Exploration** (اصطلاحاً): تعرف بأنها الإبداعات الجذرية، وهي مصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة أو الجديدة، كما أنها توفر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور قنوات جديدة للتوزيع وتتطلب معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الموجودة (Jansen,John,2005).

ويرى العبيدي(2005) أنها عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج سابق أو تقديم تصميم حديث لعملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك تماشياً مع متطلبات السوق الحديث وزيادة مستوى قدرة المنظمة على منافسة السوق مما يؤدي الى ديمومة وتطوير المنظمة، أي البحث عن فرص جديدة بهدف التغيير والتطوير.



وتعرفها الباحثة (إجرائياً): الدرجة التي حصل عليها مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من خلال درجة إستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببراعة الاستكشاف الأمثل للفرص.

براعة الاستغلال **Exploitation**(اصطلاحاً): قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، ولذلك يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية (الباشقالي والداؤد،2015).

ويعرفها الباشقالي والداؤد (2015) بأنها الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوافرة في المؤسسة التعليمية بغرض التحسين.

وتعرفها الباحثة (إجرائياً): الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس التابعة لبلدية القدس من خلال درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببراعة الاستغلال الأمثل للفرص.

## 8.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس.

- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس التابعة لبلدية القدس.

- **الحد الزمني:** طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني (2021\2022).

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين ببعديها الإستغلال والإستكشاف.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

• الإطار النظري

• الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري حول موضوع الدراسة، والذي يتعلق بالبراعة التنظيمية والعناوين الفرعية التي تدرج تحتها.

#### البراعة التنظيمية

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، 2015).

وجاء مصطلح البراعة التنظيمية الذي يعد من أهم التوجهات التي من شأنها أن تطوّر مختلف 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 إنهيار تنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (الخالدي، 2008).

وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية موضوع ناشئ في مجال الاستراتيجية التنظيمية، حيث يُدعم هذا الموضوع بواسطة القدرات الديناميكية، وينشأ مفهوم البراعة التنظيمية من التعايش بين أبعاد الإستكشاف والإستغلال الامثل للفرص.

تُفهم البراعة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة التعليمية على استكشاف امكانيات وقدرات جديدة وذلك من خلال تطوير مهاراتها وكفاءاتها ومواردها المادية أو المعنوية المتاحة، وتتبع البراعة التنظيمية من المهارة التي تمتلكها المؤسسة التعليمية في الاستخدام المتزامن لبعدين وهما (الاستكشاف والاستغلال)، وبعبارة أخرى: لن تحدث البراعة التنظيمية إلا من خلال التوازن بين كلا البعدين (Bednarek,2016).

### أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

#### البراعة لغةً:

تعرف البراعة في اللغة "بَرَعٌ يَبْرَعُ بُرُوعاً وَبِرَاعَةً وَبِرْعٌ، فهو بَارِعٌ: تَمَّ فِي كُلِّ فَضِيلَةٍ وَجَمَالَ وَفَاقَ أَصْحَابَهُ فِي الْعِلْمِ وَغَيْرِهِ، وَقَدْ تُوَصَّفَ بِهِ الْمَرْأَةُ. وَالْبَارِعُ: الَّذِي فَاقَ أَصْحَابَهُ فِي السُّودِّ" (ابن منظور، 2003).

يمكن تعريف البراعة على أنها القدرة على القيام بعدة أفعال تكون متنوعة وتنافسية في كثير من الأحيان، وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت ذاته بأسلوب سلس (البغدادي والجبوري، 2015).

أما مصطلح البراعة التنظيمية بشكل حرفي فهو يعني توفر مهارة عالية لدى الفرد، ويتم تداول هذا المصطلح في سياق المؤسسات والمنظمات التربوية والتعليمية وغيرها من المنظمات الأخرى

بهدف الإشارة إلى استغلال واستكشاف الأنشطة بطريقة مثالية، فلا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تكون ناجحة أو متفوقة في جانب أو مرحلة واحدة فقط بل يجب أن تتميز وتبرع في جميع المراحل في ظل ازدياد حدة التنافس في الوقت الحالي (Simsek et al, 2009).

ويمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها عملية مبادلة بين هدفين مختلفين وذلك على طرفي سلسلة متصلة، ولذلك لا بد من وجود توازن مناسب بين كلا الهدفين على مستوى المؤسسة التعليمية، وتحقيق ذلك لا يعد بالأمر السهل لأنه عند التركيز على أي هدف منهما سوف يقل التركيز على الآخر (Trense & Johansso, 2013).

كما تُعرف أيضاً بأنها امكانية 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، 2018).

أما البراعة التنظيمية بالنسبة لمدرء المدارس فهي قدرة مدير المدرسة أو المنظومة التعليمية على الاندماج ودمج مرؤوسيه بمختلف الأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسعية بأسلوب متزامن، أو أن يكون هناك اتباع متزامن من المهام الغير الرتيبة وتلك المهام الرتيبة، والحرص على موازنة قوى التعلم التي تثابر من أجل تحقيق النجاحات الحالية والمستقبلية، ولذلك يجب أن يكون هناك قابلية لدى القائد أو المدير على توزيع الاهتمام والموارد والوقت بمهارة متساوية وبأسلوب متزامن، وذلك لكل من أنشطة الاستكشاف والتوسع في إطار التغلب على التوترات والمشاكل التي يمكن أن تناقض عملية التعليم أو تحقيق النجاح في العمل (رشيد والعطوي، 2012).

أما مفهوم البراعة التنظيمية من حيث الناحية الهيكلية فهو يركز على التصميم التنظيمي، كما عرف بودويل (Bodwell, 2011) البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمات أو المؤسسات على

الاستكشاف والاستثمار في آن واحد وذلك من خلال الابتكار والاستثمار التدريجي من أجل المستقبل.

كما تعرف 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، 2014).

ومن وجهة نظر إسماعيل (2016) يمكن تعريفها على أنها: قدرة المؤسسات التربوية والمنظمات المختلفة الكامنة في استثمار الأنشطة الحالية التي تكون شائعة في مختلف المجالات؛ وذلك بهدف اكتشاف نشاطات جديدة في مجالات جديدة بأسلوب يساهم في خلق توازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي.

ومن وجهة نظر استراتيجية عرفت البراعة التنظيمية على أنها مدخل نموذج معاصر في مجال الإدارة الاستراتيجية، والذي يهدف بشكل أساسي إلى التركيز على استثمار الفرص المتاحة وإمكانية تحديد التهديدات التنافسية التي قد تواجه المؤسسة التعليمية (الجنازرة، 2020).

ومن خلال المفاهيم السابقة التي تم الإشارة إليها في العديد من الدراسات العربية والأجنبية ترى الباحثة أن البراعة التنظيمية هي الإبداع المتوفر لدى قادة المدارس من أجل استثمار الفرص المتاحة داخل المنظومة التعليمية أو المدرسة من موارد بشرية تتمثل في الكادر التعليمي فيها من الطلاب والمعلمين والعاملين فيها أيضاً، أو الموارد المادية التي تشمل رأس المال والمعدات أو التقنيات التي يتم استخدامها في تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية، وأيضاً هي السعي من أجل استكشاف البيئة المحيطة بما تحتويه من فرص وإمكانيات قد تناسب

المدرسة وتساهم في تطوير أدائها وتقدمها مثل القرارات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم وإمكانية تفعيل الشراكات المختلفة ما بين المدرسة وعناصر المجتمع المحلي، وأيضاً الانفتاح على المدارس الأخرى والتعاون معهم بهدف تحقيق الأهداف.

## ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية

تكمن أهمية البراعة التنظيمية في اعتبار أنها أحد صور المنظمات المعاصرة التي لديها مهارة في التعامل مع المعطيات البيئية المختلفة بشكل جيد وناجح، مما يجعل هذه المنظمات بكامل استعدادها لمواجهة التحديات البيئية المستمرة، وذلك من خلال تثبيت موقعها الاستراتيجي بالنسبة للمنافسين من حولها، وأيضاً السعي لتجربة مجالات جديدة مستقبلياً من خلال ممارسة أساليب الاستكشاف والتجريب (حسين والعاني، 2018).

كما أن نمط القيادة المستخدمة أو الإدارية السائدة في منظمة تعليمية أو مؤسسة ما للإشراف على العاملين فيها يؤثر بشكل كبير على إنتاجية العاملين كما تتأثر بالاتجاهات التي يتبنوها داخل المؤسسة التعليمية (الرحاحلة وعزام، 2011).

والبراعة التنظيمية هي نمط إداري مهم يمكن من خلاله تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف بطريقة متزامنة، وفي معظم الأحيان نجد أن البراعة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً مع مؤشرات الأداء (Datta, 2011).

ولا يقتصر دور البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف فقط بل يتعداه أيضاً إلى تحقيق مفهوم التجديد التنظيمي، والذي يساهم في جعل المنظمات أكثر ابتكاراً وطموحاً، كما نجد أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وبارزاً في جعل المنظمات والمؤسسات



المختلفة في سعي جاد للمحافظة على بقائها على المدى الطويل، وأيضاً الحرص على تحديد المفاضلة بسبب حدوث تغييرات سريعة في البيئة والظروف المحيطة، ولذلك فإن معظم المنظمات والمؤسسات بحاجة إلى النظر إلى الأهداف وتداركها من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل، وليس فقط ضمان النجاح على المدى القصير، وهذا بهدف ضمان استمرارية هذه المنظمات والمؤسسات في المستقبل (Carmeli & Halevi, 2009).

تعتبر البراعة التنظيمية على مستوى الإدارة والقيادة المدرسية 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، وتكون قدرة الإدارة المدرسية معتمدة بشكل كلي على قدرة قائد أو مدير المدرسة على تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظومة التعليمية من خلال السعي إلى الحصول على رضا الأفراد وتحقيق الاستدامة أيضاً (Yigite, 2013).

ويرى محمد (2014) أن مصطلح البراعة التنظيمية وتطبيقه من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق توازن ما بين براءة الاستثمار والاستكشاف داخل المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى دورها في إحداث توافق ما بين جوانب المؤسسة التعليمية المختلفة، وهذا من خلال استكشاف الفرص المتنوعة واستغلال الأمتل منها، وهذا من شأنه أن يساعد المنظمات على نيل هدف البقاء على الأمد البعيد إلى جانب ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل، ويعتبر وجود بدائل متنوعة لاتخاذ القرارات والمعلومات المتنوعة من أهم العوامل التي تساعد في الحد من التضارب بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، كما أن هذا يساعد على تمكين المنظمات والمؤسسات من خلال المهارات المتنوعة التي تتمتع بها هذه المنظمات وقدرتها على استغلال الفرص المتاحة بما

يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية، بالإضافة إلى منح المنظمات الكفاءة والقدرة اللازمة من أجل البحث عن الفرص وتنسيق الأنشطة بما يتناسب مع شروط تحقيق النجاح، وتُفيد البراعة التنظيمية في منح المؤسسات الوسائل الملائمة من أجل تقديم الخدمات للمجتمع ومراجعة الأهداف الأساسية، والتي يمكن إجراء أي تعديل عليها في إطار مصلحة المؤسسة التعليمية، وبالتالي فإن البراعة التنظيمية تُعتبر بمثابة منهج معاصر ومهم في كيفية إدارة نشاطات المؤسسة التعليمية.

وبالنسبة لموضوع البحث فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس ترى الباحثة أن البراعة تدعم القيادات والمدراء في المدارس في إمكانية ترتيب الفرص وفقاً للأولويات من خلال تنوع الأفكار وتطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات واستثمار الواقع، وأيضاً استكشاف مستقبل المؤسسة التعليمية بما يحتويه من موارد من أجل استثمار هذه الموارد في الحصول على أفكار إبداعية جديدة.

كما أن البراعة التنظيمية هي ضمان جيد لقدرة المؤسسات على إدارة حالات الطوارئ المحتملة، والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل من خلال عدم استهلاك كافة الفرص في بداية العمل وترتيب الفرص وفقاً لأولويات واضحة ومحددة (المحاسنة، 2017).

### ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية

توجد ثلاث خصائص أساسية ومهمة للبراعة التنظيمية، والتي تتمثل في الإدراك، الاستثمار أو اغتنام الفرص، وإعادة التشكيل، ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو الآتي:

• **الإدراك:** وهو القدرة على تحديد الفرص والتهديدات وإدراكها جيداً، وهذا من خلال إجراء مسح للبيئة الخارجية واستكشافها، وبالتالي يمكن إدراك الفرص الجديدة، وأهم ما يميز المؤسسات التي تدرك الفرص هو امتلاكها لآليات يمكن من خلالها تطبيق كل ما تحتاجه البيئة الخارجية وبسرعة قياسية.

• **الاستثمار أو اغتنام الفرص:** وهو القدرة على استغلال الفرص الجديدة والمتاحة بأسلوب جيد وذكي، ولا يمكن أن يتم الاستثمار أو استغلال الفرص بدون وجود الإدراك حيث يتطلب هذا الأمر أن يكون هناك تناسق ما بين فريق الإدارة العليا والعاملين من أجل تقادي اتخاذ قرارات خاطئة وأيضاً الحرص على ترتيب نماذج العمل والاستراتيجية التي يتمتع بها.

• **إعادة التشكيل:** وتعتبر هذه الخاصية بمثابة مفتاح نمو وازدهار المؤسسات والمنظمات، حيثُ تتمثل في القدرة على إعادة توحيد وجمع الهياكل التنظيمية والحرص على تشكيلها بأسلوب جيد، وأيضاً تشكيل الموارد واستغلالها بشكل مثالي، ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفير موارد ذات كفاءة عالية. (الباشقالي والداؤد، 2015).

وأيضاً من وجهة نظر بودويل وجيرماك (Bodwell&Chermac,2010) فإن خصائص الإدراك والاستثمار وإعادة التشكيل هي أبرز خصائص البراعة التنظيمية، حيث يشير الإدراك إلى دور المؤسسة التعليمية أو المنظمة في تحديد الفرص المتاحة واغتنامها وأيضاً تحديد المشكلات والتهديدات التي قد تؤثر على المؤسسة التعليمية وتعيق تحقيق أهدافها، ويتم هذا من خلال التركيز على وجود توازن ما بين المركزية واللامركزية في الإدارة وتطبيق آليات يتم من خلالها إدراك واقع المطالب الخارجية، أما اغتنام الفرص فهو يعكس قوة مدراء وقادة المنظمات والمؤسسات الاستراتيجية على اغتنام الفرص المتوفرة وترتيبها وفقاً لأولوية محددة تناسب هذه

الفرص، أما خاصية إعادة التشكيل فهي تعني قدرة المؤسسة التعليمية على إعادة تشكيل الهياكل والأصول التنظيمية المكونة لها بما يتلاءم مع التطورات الخارجية المحيطة.

أما دراسة داوهرتس ونفارو (Dewhurst & Navarro,2007) فقد أوضحت أن البراعة التنظيمية لها أربع سمات رئيسية وهي كما يلي:

1. وجود مبادرة من قبل الموظفين والحرص على الاستغلال الأمثل للفرص بأسلوب يتعدى مهام ووظائف هؤلاء الموظفين.

2. تعزيز وتقوية أنماط الموازنة والتكيف للموظفين والتركيز على تعزيز سمات التعاون التنظيمي والفردى بينهم.

3. التشجيع والتحفيز بشكل مستمر يساهم في دعم إدارة العمل وتمكين الموظفين من الإبداع في مجالاتهم.

4. من المهم أن يتم تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية والتحويلية من أجل جعل الموظفين قادرين على التكيف مع الفرص المتاحة والجديدة، وتنظيم ذلك بما يتوافق مع البدائل الاستراتيجية.

#### رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية

يتضح من خلال معظم الدراسات التي تتمحور حول البراعة التنظيمية وجود بعدين أساسيين لها، وهما على النحو الآتي:

البعد الأول: براعة الاستثمار أو الإستغلال

ويشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحسين سير الأنشطة بهدف خلق قيمة على المدى القريب، واستغلال الفرص يكون شامل لجميع الفرص التي تتواجد في بيئة عمل المؤسسة التعليمية، باعتبار أنها احتمالات نمو وازدهار المؤسسة التعليمية وحصولها على فرص تناسق مستدامة وتتنوع هذه الفرص وفقاً لطبيعة ومجال عمل المؤسسة التعليمية، ويمكن قياس هذه المجالات أيضاً على مستوى البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس، وذلك من خلال ما يمكن تقديمه من براعة تنظيمية تؤدي إلى إقبال الطلاب على المدارس، وأيضاً ما يتم تقديمه من مقترحات تنظيمية وتعليمية على مستوى الإدارة التنظيمية في المدرسة ككل، وهذا يجعل معظم الأفراد شاهد على البراعة التنظيمية التي تقدمها المدرسة والتي من شأنها أن تكفل الإقبال المتزايد والكبير عليها، ويمكن استخدام بعض الوسائل في البيئة المدرسية والتربوية، والتي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة والاستفادة منها، ويرى كل من الشيخ وسليم (2010) إلى أن تلك الوسائل يمكن جعلها بما يلي:

1. استثمار الفرص المتاحة بهدف التطوير ضمن محور استراتيجي يركز على القيادة والإدارة مثل تطوير التعليم الإلكتروني.
2. الاستفادة من نقاط القوة الموجودة في البيئة الخارجية واستثمارها من أجل دعم المشاريع والبرامج التربوية.
3. الحرص على إعادة بناء القيادة والإدارة التربوية وإعادة تشكيلها.
4. عمل مراجعة وتحديث دوري للتشريعات والقوانين في إطار انسجامها مع التوجيهات الحديثة.

5. الاستفادة من الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة التربوية وإعادة تدريبها بما ينسجم مع متطلبات العملية التعليمية مثل: الثورة المعلوماتية والاتصالات والاقتصاد المعرفي أيضاً.

6. استثمار نقاط القوة والمزايا في البيئة الخارجية من أجل الحد من التحديات والمعوقات التي قد تعيق المسيرة التعليمية أو تطويرها، والحرص على التنسيق المتكامل ما بين الجهات المختلفة ذات العلاقة بالموضوع.

7. التخطيط الشامل لبرامج النمو المهني والمستدام للأفراد العاملين في المؤسسة المدرسية والتربوية من خلال إعادة التدريب وفقاً لتقنيات وأساليب حديثة.

8. تعميق التوجه نحو اللامركزية الإدارية من خلال التركيز على مهمة التقويم النهائي والتخطيط الاستراتيجي، ومنح معظم الصلاحيات إلى الميدان التربوي وحتى المدرسة.

9. التركيز على تنمية الموارد البشرية العاملة في القيادة والإدارة المدرسية والتربوية من خلال عدة معايير على النحو الآتي:

- وضع وتطوير أسس ومعايير موضوعية بهدف الحصول على الترقية الوظيفية.
- اتباع سياسة الباب المفتوح وتطبيق نظام الإدارة بالتجوال.
- استثمار كافة الامكانيات المتاحة مثل: الأجهزة التقنية التي تشمل الحواسيب وتوابعها، وأيضاً استكشاف مصادر إبداعية وتمويلية جديدة والحد من الاستنزاف التربوي والعمل على استثمار الأنظمة المدرسية بما فيها البرامج والمرافق المتاحة من أجل زيادة الإنتاجية.

- الحرص على اعادة تأهيل الأنظمة والأجهزة المتاحة بشكل دوري من أجل استثمارها بالأسلوب الأمثل بما يتلاءم مع مصلحة المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فاعل من أجل الاستفادة منها، وإنشاء منظومة تختص بالمعلومات الإدارية بهدف تدريب العاملين على استخدامها ببراعة ودعم القرارات التربوية.
- عمل تعديلات دورية للتشريعات بشكل يساهم في التركيز على التوجه نحو اللامركزية، ومنح الصلاحيات لمن يستحقها، وضرورة إقامة شراكات واستثمار أبنية مدرسية ومجتمعية بما فيها من مرافق وبرامج.

#### كيف يمكن تشجيع أنشطة براعة الاستغلال؟

- يمكن تشجيع الأنشطة الخاصة ببعدها براعة الاستغلال من خلال مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق ذلك على النحو الآتي كما ورد في (الرشايدة، 2007):
- إجراء عملية رصد ومتابعة دورية لتحقيق الأهداف.
  - صياغة قوانين ولوائح العمل بشكل روتيني.
  - تسليط الانتباه نحو سير عملية تنفيذ المهام.
  - الالتزام بالخطة الموضوعية والعمل من أجل تحقيقها.
  - منع حدوث الأخطاء.

- الالتزام بالقواعد والإجراءات.
- الحرص على سلاسة وانسيابية العمليات.
- الاهتمام بالحوافز الخارجية والتركيز على الحقائق.

### البُعد الثاني: براعة الإستكشاف

وتعتبر الإبداعات الإستكشافية بمثابة إبداعات جذرية تم تصميمها بغرض ملائمة احتياجات ومتطلبات المجتمع ، كما أنها تساهم في توفير تصاميم عصرية تساهم في الخروج عن المعرفة المألوفة (Jansen & Johe,2005).

ويشير الإكتشاف إلى الحاجة إلى إجراء تغيير والتعرف على المزيد من الفرص المتاحة التي تساهم في تجربة حلول وأفكار جديدة بالاستناد إلى هذه الفرص (Apilo,2010).

ولذلك ترى الباحثة أن ممارسة الإدارة والقيادة في المدارس تحتاج إلى وجود خطة محكمة من أجل استكشاف أفكار جديدة، وتوظيفها بالنمط المثالي بهدف تطوير العمل ورفع قدرات المعلمين من خلال استحداث برامج تربوية تشمل خدمات تعليمية ونشاطات صافية ولا صافية يتم من خلالها تحقيق النجاح وأيضاً المشاركة في المنافسات المحلية وتلبية احتياجات الطلبة بما يتوافق مع آمالهم وتوقعاتهم.

وتعتبر مهارة الإستكشاف من أهم المهارات الدقيقة التي تتطلب وجود إدارة قادرة على تحقيق تناغم وانسجام بين ما يتوفر لديها من قدرات فنية ومعرفة عامة وبين رؤيتها الثاقبة والتخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز قدرتها على المنافسة بين المنظمات والمؤسسات المتميزة، وتحقيق



ذلك يتطلب الاهتمام بعدة محاور تشمل الإبداع والابتكار والبحث والتطوير والممارسة الإدارية (السكرانة، 2008).

### كيف يمكن تشجيع أنشطة براءة الاستكشاف؟

يمكن تشجيع الأنشطة الخاصة ببراءة الاستكشاف من خلال مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق ذلك على النحو الآتي:

- استخدام وسائل متنوعة من أجل تنفيذ المهام.
- تشجيع الأفكار الإبداعية الخاصة والتجريب.
- دعم عملية تبني أفكار حديثة داخل المؤسسة التعليمية.
- تقبل الفشل من خلال التعلم منه.
- تحفيز الأفراد العاملين من أجل تولي المهام وتحمل المخاطرة.
- تشجيع المبادرات الجديدة.
- تكوين وإنشاء بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقة المتبادلة بين جميع الأفراد فيها.
- التأكيد على أهمية التغيير وتحقيق الإبداع (مزهر ورشيد، 2017).

تركز المنظمات التي تميل إلى بُعد الاستغلال على التركيز على التخصصية وتنسيق العمليات، وهذا في المقابل قد يعيق بيئة الابتكار. كما يركز بُعد الاستكشاف على الهياكل المؤسسية

وممارسة الأنشطة المختلفة، حيثُ تسعى الشركات إلى التقدم باستمرار في الاكتشاف والتحقق من معايير جديدة للتخصص وتنسيق الأنشطة والعمليات (الزهيري، 2010).

وترى الباحثة أنه يجب على مختلف أنواع الشركات توجيه الجهود والموارد نحو إنشاء الهياكل التنظيمية التي تدعم أبعاد الإستكشاف والإستغلال في وقت واحد، يتطلب هذا الجمع بين البحث والتطوير والموارد لتكوين الاستراتيجية التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تطوير العمليات التنظيمية باستمرار.

ويجب أن تمتلك المؤسسات المختلفة القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، والأنشطة الموجودة لديها بطريقة أكثر مرونة (الخالدي، 2008).

وبهذا المعنى، نلاحظ أن النمو في ومتابعة الأنشطة وتطويرها بشكل دائم تساهم في تكوين وتحقيق البراعة التنظيمية (Andriopoulos, 2009).

#### خامساً: مداخل البراعة التنظيمية:

تتعدد مداخل البراعة التنظيمية اعتماداً على التعدد في مؤشرات قياس أبعادها إلى جانب الاختلاف والتباين الواضح بين وجهات نظر الباحثين المتخصصين في مجال البراعة التنظيمية، ويشير هانج (Huang, 2010) إلى أن البراعة التنظيمية تتكون من ثلاث مداخل وهي:

#### 1. مدخل البراعة الهيكلية: وهو مدخل يشير إلى طبيعة العلاقات ما بين الوحدات

التنظيمية التي تكون المؤسسة التعليمية أو المنظمة إلى جانب سلطة اتخاذ القرارات،

والتي تُعرف بكونها أعلى قمة في المؤسسة التعليمية، ولذلك فإن كل وحدة تنظيمية

فرعية ومتخصصة يجب أن تكون مهتمة بتطوير عملها وفقاً لمعايير وشروط البيئة

الخارجية، ويمكن تحقيق البراعة الهيكلية في المنظمة أو المؤسسة التعليمية من خلال تطوير آليات وتقنيات هيكلية تتسجم مع متطلبات عمليات المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق الموازنة وتنمية القدرة على التكيف.

**خصائص مدخل البراعة الهيكلية كما وردت في (Chandresekaran, 2009):**

- **صناعة القرارات:** حيث يتم صناعة القرارات في قمة المؤسسة التعليمية.
- **طبيعة الأدوار:** ويجب أن تكون جميع الأدوار محددة بشكل واضح نسبياً.
- **دور الإدارة العليا:** ويكمن في تحديد الهيكل التنظيمي بهدف جعل المفاضلة واقعة ما بين الموازنة والقدرة على التكيف.
- **إنجاز البراعة:** ويتم هذا من خلال التركيز على وجود توازن ما بين الاستغلال والأنشطة التي تسلط الضوء على التكيف والاستكشاف ضمن فرق أو وحدات تنظيمية عملية منفصلة ومتخصصة.
- **مهارات العاملين:** ويجب أن تكون أكثر تخصصية.

**كيف يتم تحقيق البراعة الهيكلية؟**

يجب التركيز على تحقيق توافق وانسجام ما بين القدرة على التنسيق بين الأنشطة المتواجدة على شكل وحدات وفرق عمل، وأيضاً حاجة الوحدة التنظيمية أو المؤسسة التعليمية إلى وجود هياكل تنظيمية مختلفة بغرض تنفيذ وتحقيق إبداعات حالية وتقديم إبداعات مستقبلية جديدة، ويتم اتخاذ القرار حول القدرة على التكيف والتوافق من خلال دمج الإدارة العليا بما تحتويه من

العاملين بالوحدات الأساسية التي تكون مسؤولة عن خلق المواطنة، ولذلك يجب على عائق الإدارة العليا التركيز على مستوى البراعة المطلوب والحرص على وجود توافق وتكيف ما بين متطلباتها (السرحاني ودرويش، 2019).

**2. مدخل البراعة السياقية:** وهو مدخل يُقصد به جميع الأنظمة والعمليات التي لها خواص تشجيعية بما يشمل تشجيع الأفراد العاملين فيها بهدف تأدية مهامهم المختلفة على أكمل وجه وبأسلوب متزامن، ويرتبط هذا المدخل بالأفراد العاملين داخل الوحدات التنظيمية بشكل أعمق من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة (Birkinshaw & 2008 Raisch).

وقد أوضحت دراسة جيسبون وبريكن شو (Birkinshaw & Gibson, 2004) أنه على الرغم من وجود اختلاف ما بين البراعة الهيكلية والبراعة السياقية في العديد من الجوانب إلا أنه لا بد من الانتباه إلى أن كلا المدخلين يعتبران مكملان لبعضهما البعض، ويتم دعم ذلك بشكل عملي من خلال قيام العديد من المؤسسات باستخدام مزيج من كلا المنهجين بهدف تحقيق التوافق والقدرة على التكيف.

#### **خصائص مدخل البراعة السياقية**

- **صناعة القرارات:** وهي تستهدف الخطوط الأمامية التي تشمل نائب المدير أو من ينوب عن الإدارة العليا والموظفين والمشرفين.
- **طبيعة الأدوار:** حيث يجب أن تكون مرنة بشكل نسبي.

• إنجاز البراعة: ولا بد من تقسيم وقت العاملين بين معظم الأنشطة بطريقة منهجية وذات كفاءة، وبشكل محدد بين الأنشطة التي تشمل التركيز على الاستغلال والجانب الآخر من الأنشطة التي تركز على الاستكشاف.

• مهارات العاملين: لا بد من كونها أكثر عمومية.

• دور الإدارة العليا: والذي يكمن في تطوير السياق التنظيمي الذي يتم إدارته من قبل الأفراد العاملين (Zaid& Othman,2015).

وتعمل البراعة السياقية من خلال تكوين إطار تنظيمي يتم عن طريقه توجيه ومكافأة الأفراد على الأعمال الصحيحة التي يقومون بها بهدف استغلال واستكشاف الفرص.

**كيف يتم تحقيق البراعة السياقية؟**

يتم ذلك من خلال حرص الأفراد العاملين على تقسيم وتنظيم وقتهم ما بين التركيز وتسييل الضوء على المواعمة و ما بين القدرة على التأقلم والتكيف، ويركز السياق على المعتقدات والنظم والعمليات التي تشكل السلوكيات على الصعيد الفردي، ويتم في هذا المدخل الاهتمام بجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والحرص على تشجيعهم من أجل تحديد كيفية توزيع الأوقات، وتحرص الإدارة العليا أيضاً على تطوير الإطار التنظيمي من خلال مساعدة الأفراد في مجالات عملهم، ويكون العاملين لديهم القدرة الكافية والمتخصصة من خلال إدارة الفرق داخل المؤسسة التعليمية، والتي تقوم على الاستغلال والاستكشاف (الزيادي،2017).

3. مدخل البراعة القائمة على القيادة: حيث يكون لكبار المدراء والقادة دور مهم وبارز

في تعزيز البراعة، ويتم تسهيل هذا الدور من خلال الأنظمة والعمليات الخاصة بفرق

الإدارة العليا، ويكون هذا الدور فعال ومهم في تحقيق البراعة (Luo & Rui,2009).

#### خصائص مدخل البراعة القائمة على القيادة:

- صناعة القرارات: وتتم هذه المهمة في قمة المؤسسة الادارية.
- طبيعة الأدوار: ولا بد من كونها واضحة ومحددة نسبياً.
- دور الإدارة العليا: ويكمن في تطوير واستحداث عمليات تؤدي إلى التوازن والتكيف الواضح.
- مهارات العاملين: وتكون واضحة وأكثر عمومية.
- إنجاز البراعة: من خلال تعزيز وتطوير السياق الذي يشير إلى أداء الأنشطة والاستثمار من خلال العمليات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية من قبل فرق الإدارة العليا (Chandrasekaran,2009).

وتؤكد مداخل البراعة التنظيمية على عدة معايير مهمة على النحو الآتي:

- لا بد من التقبل الإدراكي للمدراء والقادة وجميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية بأن البراعة التنظيمية هي موجه أساسي للمنظمة من أجل إدراك ضرورة استغلال الفرص الجيدة والتأكيد على التجديد والتطوير.

- تطبيق البراعة التنظيمية يشترط وجود قاعدة استراتيجية أساسية؛ نظراً لأهمية هذه المرحلة وما يمكن أن تشمله من متغيرات استراتيجية، وأيضاً لا بد من وجود قدرة كافية على الاستغلال

وتطبيق إدارة التغيير والاستكشاف وتوفير الموارد لدى قادة المؤسسة التعليمية وأجهزة الإدارة العليا.

• البراعة التنظيمية تشترط وجود اتفاق متكامل بين جميع عناصر ومكونات المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بتطبيق الاستراتيجية التنافسية والسعي من أجل تحقيقها داخل المؤسسة التعليمية، وبالتحديد عند إعداد الهيكل التنظيمي بجوانبه الرسمية والغير رسمية، ومن خلال السياق الاجتماعي أيضاً (الباشقالي والداؤد، 2015).

وفي إطار ما تم مناقشته سابقاً لاحظت الباحثة أن تركيز المنظمات والمؤسسات التعليمية والتربوية وتحديداً المدارس على مداخل البراعة التنظيمية المختلفة من خلال مدخل البراعة الهيكلية أولاً، والذي يشمل تحديد المهام لكل الأنظمة والأجهزة ضمن المؤسسة التعليمية بدءاً من العاملين و المساعدين والمشرفين والمديرين، وأيضاً توزيع أدوار المعلمين على كافة المهمات الإدارية بالتزامن مع جانب المهمات التعليمية وبأسلوب جيد، بهدف خلق بيئة تعليمية يسودها المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات وإدارة المهام، والتأكيد على أهمية وجود تخصص في كل من المهام والمسؤوليات، ومن ثم تطبيق خصائص مدخل البراعة السياقية التي تهدف إلى استكشاف الموارد المتاحة من موارد بشرية وتقنيات تعليمية وكفاءات ومهارات متنوعة إلى جانب الموارد المادية المتاحة من أجل توظيف كافة هذه الموارد في تحقيق الأهداف دون الاهتمام بالبحث عن فرص وموارد جديدة متاحة وانشغالها بمتطلبات محددة تظن أنه لا يمكن أن تتحقق الأهداف إلا من خلالها مما يعرضها للخطر على المدى البعيد، أما مدخل البراعة القيادة فهو مدخل مهم من أجل مساعدة القادة والمدراء في المدارس على تحقيق عنصر المرونة في

التعامل مع الظروف المستحدثة ومعرفة آلية التكيف معها واستغلالها وأيضاً منح الإدارات العديد من الخيارات المتاحة لديها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

ويمكن توضيح مداخل البراعة التنظيمية على صعيد المؤسسات والمنظمات التعليمية والتربوية، والتي تشمل المدارس من خلال الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تدعم تطوير عمل هذه المنظمات التعليمية والأعمال الاستثمارية والتشغيلية إلى جانب تنمية روح التعاون ما بين أعضاء المؤسسة التعليمية والعمل على تشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض، وكذلك تطوير واستحداث برامج دراسة تشمل خدمات تعليمية و نشاطات منهجية ولا منهجية ، والعمل على تقييم هذه النشاطات واختيار الأفضل منها بما يساهم في سد احتياجات البيئة الخارجية كما تلائم آمال وتوقعات الطلبة (O'Rilly & Tushman,2011).

**4. مدخل البراعة الزمانية:** وهي التناوب المؤقت التتابعي بين فترات من الاستغلال وفترات من الاستكشاف وتجسد هذه الطبيعة الزمنية للبراعة التمييز بين القدرات التنظيمية اللازمة لدعم المؤسسة وهذا يتطلب معرفة الوقت الذي يتم فيه تطبيق الأنشطة وزيادة انتاجية المؤسسة ومعالجة المعوقات التي تحص للمؤسسة في الوقت المناسب (Boumgardenm & et al ,2012).

### سادساً: شروط البراعة التنظيمية:

هناك متطلبات وشروط خاصة لا بد من إدراكها والتعرف عليها، والتي تعتبر المتطلبات الأساسية لنجاح البراعة التنظيمية وهي كما وردت في (المحاسنة،2017):

- ضرورة أن يكون الهدف الاستراتيجي الذي يبرز دور كل من الاستكشاف،



والاستثمار واضح ومحدد.

• أن يتم الفصل بين الفريق الاستثماري والاستكشافي بحيث يركز كل فريق على هيكل، عمل، ثقافة، ونظام محدد وخاص به، ويمكن من خلاله الاستفادة من كافة المعطيات التنظيمية.

• أن تكون هناك قدرة كافية لدى القيادة العليا أو الإدارة من أجل حل الصراعات والمشاكل المحتملة.

• إتاحة وحدات استكشافية واستثمارية استراتيجية تكون واضحة ومحددة ومتوازنة في الوقت ذاته من أجل تعزيز القدرة على التعامل مع حالات التغيير والظروف التي تحيط بالبيئة المؤسسية.

• أن تكون الرؤيا والقيم المشتركة واضحة من خلال الفرق الاستثمارية والاستكشافية.

• إيجاد حالة من التناسق الجماعي ما بين مدراء وقيادات المؤسسة التعليمية على صعيد جميع المستويات لتحقيق استراتيجية يمكن من خلالها تنفيذ دور البراعة التنظيمية.

• وجود تناسق فعال ما بين أقسام المؤسسة التعليمية من أجل المواصلة في استغلال الفرص والحصول على فرص جديدة.

وفقاً لدراسة أوريلي وتوشمان (O'reilly & Tushman, 2011) ودراسة بابا تشورني وهيراكليس

وباروتيس (Heracleous & Paruti, Pepperoni, 2015) فإن نجاح البراعة التنظيمية يرتبط

بمجموعة من الشروط على النحو الآتي:

- تمييز الهدف الاستراتيجي بشكل واضح حتى يمكن إبراز دور كل من الاستثمار والاستكشاف، وأيضاً إدراك مضمون أهداف ورؤية المؤسسة التعليمية من خلال الوحدات التي تختص بنشاطات الاستكشاف والاستثمار.
- امتلاك المؤسسة التعليمية خصائص تجعلها أكثر تميزاً وقدرة على تحمل الضغوطات ومواجهة التحديات والمشاكل، والذي يعتبر من أبرز شروط نجاح البراعة التنظيمية.
- تمييز وحدات المنظمة أو المؤسسة التعليمية من خلال إجراء توازن ما بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف من أجل تنمية القدرة على التعامل والتكيف مع التغيرات والتطورات البيئية.

يتألف مصطلح البراعة التنظيمية من بُعدين أساسيين، وعلى الرغم من أهمية كلا البُعدين إلا أنهم مختلفين إلى حدٍ ما على النحو الآتي:

1. **الاستغلال:** هو القيام بالمزيد من الشيء نفسه، ولكن باختيار الأفضل فقط.
2. **الاستكشاف:** وهو مصطلح يدور حول القيام بقدر أقل من الشيء نفسه واستبداله بأشياء جديدة.

يعتبر بعد الإستكشاف غير مؤكد، وغالباً ما تكون مكاسبه غير معروفة ومحفوفة بالمخاطر، والوصول إليه يعني استخدام الموارد لتجربة أشياء جديدة واكتشافها (Hughe,2018).

وتوضح إحدى المدارس الفكرية (على سبيل المثال، جيمس مارش، ومايكل توشمان، وتشارلز أوريلي) أن كل محور يحتاج إلى أنظمة وعمليات مختلفة جداً لدرجة أنه لا يمكن التوفيق بينها في شركة أو وحدة مؤسسية واحدة؛ لذلك تقوم معظم الشركات بفصلهم هيكلياً إلى وحدات أو

وظائف أعمال خاصة بهم وتنسيقها بكفاءة، بينما ترى مدرسة فكرية أخرى هذا التوتر كنقطة انطلاق (على سبيل المثال، جوليان بيركين شو، زكي سيمسيك) وأنه لا بد من إنشاء سياق يسمح بمستويات عالية من كلا النشاطين بالحدوث في وقت واحد، وهناك وجهة نظر ثالثة (على سبيل المثال (Dovev Lavie و Anil Gupta) تشير إلى أن هذه الأنشطة قد تحدث داخل وخارج حدود الشركات وحتى من الممكن أن تدور بشكل تكراري بمرور الوقت ( Simsek, 2009).

### سابعاً: دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي بالنسبة لمدراء المدارس

تعتبر الإدارة المحور الأساسي الذي يُبنى عليه كيان المدرسة ونظامها، حيث تلعب الإدارة دور بارز في تحريك طاقة المدرسة وتنمية إمكاناتها وقدراتها المادية والبشرية، فهي المفتاح المنسق والموجه لمختلف الجهود والإمكانات والطاقات بهدف بلوغ الأهداف والغايات التعليمية والتربوية التي تبذل المدرسة جهوداً كبيرة من أجل تحقيقها، والتي تتمثل في تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها، وهذا هو المطلب الأساسي الذي يسعى جميع الطلاب من أجل الحصول عليه، بالإضافة إلى تحسين مهارات التعليم لديهم والعمل على تنميتها، وحتى يمكن تحقيق هذا يجب أن يكون هناك مجموعة من العناصر التي تشمل الإبداع والتجديد والكفاءة والابتكار، وهذا أهم ما يميز القيادة والإدارة الناجحة (المناعمة، 2005).

في المفاهيم والرؤى الإدارية والتربوية القديمة لم يكن دور المدير أو قائد المدرسة كبير أو بارز، حيث اقتصر على بعض المهام الإدارية العامة التي تجمع بين تنظيم شؤون المدرسة والإدارة والإشراف العام، أما في الوقت الحالي نجد أنه في معظم الأنظمة الإدارية والتربوية الحديثة أن دور المدير أو قائد المدرسة قد أصبح أكثر أهمية وتأثير على منظمة التعليم التي تتمثل

بالمدرسة، وهذا الدور يعتبر بالغ الأهمية كونه يتعدى المهام والوظائف الإدارية الروتينية في ظل هذا العصر الحديث الذي أصبح فيه نظام التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة وأيضاً في ظل سيادة الأنظمة والنظريات التعليمية والتربوية الحديثة التي تعتبر العلوم التقنية والوسائل الحديثة من أهم الوسائل التي تدعم سير العملية التعليمية، وتعتبر المجالات العلمية والأدبية والفنية المتنوعة بمثابة وسائل وأدوات تساعد على النمو والتقدم (الشيخ وسليم، 2010).

من الجدير بالذكر أن الإدارة والقيادة هي المسؤول الأول عن سير المنظومة التعليمية بانتظام وكفاءة في مختلف المدارس، ولذلك يجب أن يتم تطبيق البراعة التنظيمية بأسلوبها الأمثل والأكثر كفاءة من أجل نجاح سير عملية التعليم، وأيضاً بهدف رفع مستوى كفاءة هيئة التدريس وتحسين النظام الإداري من خلال رفع فعالية وقدرة أعضاء المدرسة على العطاء، ويجب على جميع مدراء وقيادات المدارس أن تستقل بكونها نظام إداري مسؤول عن إدارة وتنمية المنظومة التعليمية، وأن تبذل جهودها من أجل الرقي بهذه المؤسسة التعليمية على الصعيد التعليمي والإداري بهدف منافسة المدارس الأخرى، والقيادة البارعة تتمثل في قدرة الفرد المدير أو القائد على توزيع كافة الموارد والمهام والوقت أيضاً بين مختلف أنواع الأنشطة التي تشمل الاستثمار والاستكشاف وكفاءة متساوية ومتزامنة في إطار السيطرة على التحديات والتوترات التي يمكن أن تعيق عملية التعليم وتحقيق النجاحات في مجال العمل، وكي يكون القائد أو المدير ناجح لا بد من أن يتحلى بالقدرة الكافية لإدارة توزيع الموارد بأسلوب جيد ما بين الأعمال المستجدة والمهام الروتينية (رشيد والعطوي، 2012).

وقد سلطت معظم الدراسات الضوء على دور ومكانة المدراء في تمكين وتعزيز شروط البراعة التنظيمية والتي تقوم بشكل أساسي على مبدأ القيادة والإدارة، ويتم من خلال هذه الشروط تحقيق توازن بين احتياجات ومتطلبات الأنشطة المختلفة، وعملية الإدارة الداخلية تساهم في تمكين المدراء من التعامل والتكيف مع مجموعة كبيرة من المحاور البديلة التي يمكن احتياجها في حالات صنع القرارات واتخاذها بهدف حل الصراعات ما بين الأبعاد المختلفة التي تشمل الإستكشاف والاستغلال (Prange & Schlegelmilch, 2009).

السعي من أجل تطوير وتعزيز الأداء المدرسي لمدراء المدارس هو أحد الدعائم الأساسية التي يمكن من خلالها استغلال الموارد البشرية بالأسلوب الأمثل من أجل تحسين الأداء الشامل للمدرسة، وبالطبع إن فعالية أداء الأفراد في داخل المدرسة تعتمد بشكل كلي على أداء ادارة وقيادة المدرسة نفسها، وكذلك تكون المخرجات المتوقعة أو السمات السلوكية المرغوبة معتمدة بشكل أساسي على وجود استراتيجية ذات أهداف واضحة ومحددة يمكن من خلالها تحديد ما إن كانت هذه الاستراتيجية مناسبة للمهام التي يتم تنفيذها، وأيضاً إبراز جوانب الأداء التي تكون بحاجة إلى تحسين وإجراء المناسب من أجل تحسينها (مجاهد وعناني، 2013).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن دور المدير أو القائد الجيد يكون معتمد بشكل أساسي على مهارة براعة التنظيم لديه حيث يمكنه من خلالها التوفيق والجمع ما بين أهداف المنظمة التدريسية ما بين الواجبات التي تقع على عاتقها، وحُسن الإدارة من قبل المدير يضمن له التميز من خلال تكوين وبناء إدارة متميزة وبارعة ذات كفاءة تربوية وتعليمية، وقادرة على إيصال المنظومة المدرسية إلى مستوى رفيع من الإدارة والتقدم عند المقارنة بكافة المنظومات والإدارات.

### ثامناً: دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

تعتبر البراعة التنظيمية من أبرز المواضيع التي تحتل مكانة مهمة في مجال الإدارة والتنظيم الاستراتيجي، تحديداً خلال العقد الماضي بسبب الحاجة إلى وجود هذا العنصر بالنسبة للمؤسسات التربوية الناجحة التي لا بد من كونها بارعة من أجل السعي إلى تحقيق توازن ما بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية، وبأسلوب مثالي ومتزامن (Li,2013).

فيجب أن تسعى منظمات ومؤسسات الأعمال في مختلف المجالات إلى البحث عن إمكانيات وقدرات جديدة يمكن من خلالها تحقيق موازنة مع بيئة الأعمال الخارجية، والتي تتأثر بالعديد من العوامل المتغيرة، وأيضاً يجب توظيف الإمكانيات المتاحة لديها من أجل تحقيق عناصر مهمة تشمل الكفاءة والفاعلية (Benner & Tushman,2003).

إن معرفة العوامل التي تساهم في جعل المؤسسة التعليمية أكثر براعة وفهمها جيداً يعتبر من أهم القضايا التي تستوجب الدراسة، ومن أهم هذه العوامل التفكير الاستراتيجي الذي يعد وسيلة ضرورية يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك من خلال إتاحة مجموعة من الخصائص التي تشمل التركيز على الإبداع والفهم الشامل لنواحي البيئة، ومواكبة الأفكار الجديدة من خلال استخدام الأفكار القديمة وإعادة تشكيلها، وهذا يوضح أهمية التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في تقدم وازدهار المؤسسة التعليمية أو المؤسسة التعليمية وتحقيق مفهوم النجاح الاستراتيجي (السرحاني ودرويش،2019).

## تاسعاً: البراعة التنظيمية والميزة التنافسية

يعد الحصول على ميزة تنافسية أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات في المجالات المختلفة، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة ما بينهم، حيث تستخدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من أنشطة الابتكار بهدف

وضع نفسها في سياق مواجهة منافسيها، وهنا يكمن دور البراعة التنظيمية والاستراتيجية في تعزيز هذا الموقف، حيث قام العلماء بتحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية والبراعة على الأداء التنظيمي، ووجدوا أن تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية للمؤسسات كبير وفاعل في حين يرى البعض أنه لا يزال غير مستكشف إلى حد كبير، بسبب التوترات بين الاستكشاف والاستغلال في إطار استراتيجية غير مألوفة تجعل من الصعب جني الفوائد من إنشاء ميزة تنافسية (Benner, & Tushman, 2003).

وقدم البناء (2016) في دراسته إلى وجود دور مهم وبارز للبراعة التنظيمية وبناء المؤسسات باختلاف مجالاتها التربوية التعليمية وغيرها من خلال الابداع الجذري على النحو الآتي:

- يوجد تأثير مباشر وفعال للبراعة التنظيمية على آلية بناء ودعم المؤسسات في مختلف المجالات، وذلك من خلال مساهمة كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف الدورية في تطوير ودعم هذه المؤسسات من خلال تطبيق كل ما قد تملكه من معارف ومعلومات في مختلف أنواع الأنشطة.

- يوجد أيضاً تأثير غير مباشر لدور البراعة التنظيمية القائم على بناء المؤسسات المختلفة، وهذا من خلال وسيلة الابداع الجذري أي أن أبعاد الإبداع الجذري تعمل على تقوية العلاقة ما بين البراعة التنظيمية وعمل المؤسسة التعليمية.

- لا بد من التأكد من استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل والحرص على تحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة هذه الموارد وتوزيعها بما يلائم الوحدات العاملة في الوحدة المؤسسية المتكاملة.

- تطبيق الأفكار الابداعية التي يمكن الحصول عليها من أنشطة البراعة التنظيمية يتطلب وجود متابعة دورية وتقنية من أجل تنفيذ هذه الأفكار بما يخدم المصلحة العامة.

## 2.2: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

دراسة أبو حطب (2021)، هدفت الدراسة التحقق من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية بين ممارسة الإدارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (492) 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 (79.14%) أي بدرجة كبيرة. وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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، التقويم والرقابة الالكترونية) على البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويوجد أثر مباشر لأبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص المتاحة، استثمار الفرص المتاحة) على الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.



وكان 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 الجميعي، الحارثي (2021)**، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي ، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوف مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهن (316)، وقد تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، ولا توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت أعلى من براعة الاستكشاف، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة )، و كانت أبرز توصيات الدراسة: تَبَيَّنَ فكرة سياسة تحسين الخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور في المدارس الأهلية.

**دراسة أبو رحمة (2021)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة،

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة والبالغ عددهم (61) موظف، وتم توزيع الاستبيان على عينة قوامها (54) موظف، وأظهرت النتائج حرص الجامعة على تحقيق العدل والاهتمام والتفهم بالطلبة، والاهتمام بالمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل الطلاب في سبيل تحسين أدائها المؤسسي.

**دراسة الجبور (2020)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا مبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس المبادئ القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم للواء ماركا والبالغ عددهم (5417) معلم ومعلمة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (400) معلم ومعلمة، وبعد استرجاع الاستبيان تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية. واهتدت الدراسة الى تنمية الوعي لدى مديري المدارس بأهمية العمل وفق مبدأ البراعة التنظيمية ووضع منهجية واضحة للتغيير في العمل المدرسي ينطلق من دراسة الواقع الحالي لمشاركة الجميع.

**دراسة الجنازة (2020)**، 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 ومساعدى المديرين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج

الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتيين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (362) مشرفاً تربوياً ومساعدو المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وفي النهاية تم التوصل إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدار الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدار الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدار 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 الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

دراسة العودة (2020)، 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 (2592) معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (333) معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الإستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، و أنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، الدورات التدريبية) و من التوصيات التي تساهم في

المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس توفير حوافز مادية و معنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

دراسة شملخ (2020)، هدف الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، ودراسة تأثير الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية: (الاستغلال والاستكشاف والهيكل التنظيمي المرن) على تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفا إداريا وأكاديميا بمنصب إداري في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. واستخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية وفقا للجامعة والفئة الوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان من أهمها زيادة نشر مفهوم البراعة التنظيمية، وزيادة التدريب الهادف بين العاملين.

دراسة المصري (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت العينة من (459) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت "كبيرة"، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيراً". كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم. ومن أهم التوصيات ضرورة تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديري المدارس الثانوية وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعدهم في صياغة

الاستراتيجيات التي تحقق الموازنة بين القدرات والإمكانات الداخلية للمدرسة وبين متطلبات البيئة الخارجية.

دراسة جرعون (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي/ الارتباطي، وتكونت العينة من (471) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانتين، الأولى للتعرف إلى درجة ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي، والثانية للتعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين في مجال البراعة التنظيمية هو (3.96)، وبوزن نسبي (79.2%)، أي: بدرجة كبيرة، وقد حصل مجال (استغلال الفرص المتاحة) على الترتيب الأول وبوزن نسبي (80.0%)، يليه مجال (إكتشاف الفرص الجديدة) في بوزن نسبي (78.6%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين في مجال (استغلال الفرص المتاحة، واكتشاف الفرص الجديدة)، وفي الدرجة الكلية لاستبانة البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات: (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، سنوات خدمة المدير)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تُعزى لمتغير المديرية التعليمية في مجال (استغلال الفرص المتاحة، واكتشاف الفرص الجديدة) وفي الدرجة الكلية لاستبانة البراعة التنظيمية، لصالح المديرين الذين يعملون في مديرتي تعليم شرق خان يونس ورفح، كذلك وُجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للتفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لديهم. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: ضرورة تنظيم دورات تدريبية

متخصصة لتعزيز درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بما يتناسب مع ظروف البيئة المحلية في محافظات فلسطين الجنوبية.

**دراسة السرحاني (2019)**، هدفت إلى التعرف دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، تكونت عينة الدراسة من (176) قائدة ووكيلة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانتيين البراعة 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، و وجود فروق دالة إحصائية واقع البراعة التنظيمية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي). كما أظهرت النتائج وجود فروق لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

**دراسة الغريايوي (2019)**، هدفت إلى التعرف على دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير والدعم والتحقق ونشر ثقافة الإبداع والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدار الخاصة بمدينة المنصورة، بلغت عينة الدراسة (231) معلم، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة

التنظيمية، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً ثقافة الإبداع، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك المعلمين للممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية، باختلاف النوع، ولكن يوجد فروق باختلاف سنوات الخبرة و لصالح الأقل من 5 سنوات، في النهاية أوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية مستقبلية واضحة لكافة العاملين و بالمدرسة وتحديد الدور الرئيس لكل منها في تحقيق هذه الرؤية.

**دراسة رشيد والعبودي (2018):** هدفت الدراسة للتحقق من طبيعة العلاقة بين أنواع السلوك الاستراتيجي للمديرين ومستوى تحقيق البراعة التنظيمية من خلال بحث آراء عينة من الملاكات الإدارية المتقدمة من رؤساء أقسام ووحدات إدارية عاملة في معمل اسمنت ، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (35) فرداً، وتكونت الاستبانة من جزئيين يتعلق الجزء الأول منها بالسلوك الاستراتيجي للمديرين بوصفه متغير مستقل ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالبراعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستجيباً والتي شملت أبعادها كل منه (أنشطة الاستكشاف وأنشطة الإستثمار). وقد أظهرت النتائج ميلاً واضحاً لممارسة الأنشطة الاستثمارية دون الاستكشافية.

**دراسة إسماعيل (2016)،** هدفت تعرف دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، تكونت عينة الدراسة من (366) إداري في جامعة المنوفية، و(299) في جامعة مدينة السادات، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وفي النهاية تم الوصول إلى أهم النتائج التالية:

أظهرت النتائج وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل والتفاؤل والمرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال والاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدنية السادات، وبناء على نتائج الدراسة تم صياغة أهم التوصيات التالية: تعميق الفهم بموضوع رأس المال النفسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح له والأبعاد المختلفة كما لأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلى الآن على الأبعاد الأساسية له، وبناء وتنمية ثقة العاملين عند عرض مجالات عملهم في الاجتماعيات مع الدائرة.

**دراسة الباشقالي والداود (2015)**، هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لقياس كل من البراعة التنظيمية، ومصادر الانهيار التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (60)، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي، و دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ولكن بنسبة ضعيفة، وأشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إجابات أغلب المبحوثين كانت متفقة - وبنسبة جيدة - على عدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات قيد الدراسة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها منها: نظرًا لافتقار الكليات (عينة الدراسة) إلى أبعاد البراعة التنظيمية - وبشكل



خاص بعد البحث عن فرص جديدة - يوصي الباحثان بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير في مصادر الانهيار التنظيمي. وتوصي الدراسة الكليات المبحوثة أن تعمل على توفير الموارد اللازمة لأنها تعد من الأسباب الرئيسة للصراع التنظيمي.

**دراسة رشيد والعطوي (2012):** هدفت الى الكشف عن وجود قيادات بارعة في الجامعات، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة البحث في (446) عميد و معاوني عميد ورؤساء أقسام في جامعات حكومية عراقية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد أثبتت النتائج أن عدد قليل من القيادات دخلت بميدان القيادة البارعة ولكن بمستوى منخفض جداً، وعدد قليل من هذه القيادات ركز على الأنشطة الاستكشافية.

#### 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 (2006)، وتم تسليم شركة تم اختيارها عشوائياً استبيانات إلى ما مجموعه (227) من خلال المكاتب الإدارية للمنشآت. 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 الاختبار، والمواد المتقدمة، وأشباه الموصلات، والمعدات الطبية.

وتوصلت النتائج إلى أنه لتحسين أداء شركة البرمجيات، عليها التركيز على 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 و تفسير أثر البراعة التنظيمية لتباين أعداد الطالب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (79) إداري في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية بأبعادها تفسر (20.6%) 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 (105) عاملاً في الاكاديميات، ولتحقيق الهدف تم تطوير استبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نوع النمط القيادي والبراعة التنظيمية.

دراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran, 2009)، هدفت الى بيان مفهوم البراعة التنظيمية وأي مستوى يمكن أن تبذل المؤسسات في استخدام التقنيات، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة مينيسوتا، واستخدمت الاستبانة لجميع البيانات التي تم توزيعها على عينة مكونة من (266) من المديرين الذين تم اختيارهم من رؤساء وعمداء الكليات في الجامعات، وتوصلت الدراسة الى أن المؤسسات ذات التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات التحسين والإبداع تعتبر مؤسسات مبدعة.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث أجرى العديد من الباحثين دراسات وأبحاث حول موضوع البراعة التنظيمية ببعديها الاستثماري والاستكشافي، ولكن تُعدّ هذه الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة- التي طبقت على عينة من معلمين ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس.

### **أوجه الاتفاق والاختلاف:**

#### **أولاً: من حيث هدف الدراسة:**

تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مع دراسة الجنازرة (2020)، ودراسة الجبور (2020)، ودراسة العودة (2020)، ودراسة رشيد والعبودي (2018)، ودراسة رشيد والعطوي (2012)، ودراسة شملخ (2020) في حين اختلفت مع أهداف الدراسات السابقة

الأخرى فبعضها يهدف إما الى علاقة البراعة التنظيمية بالمنظمات مثل دراسة أبو رحمة (2021)، ودراسة السرحاني(2019)، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015)، ودراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran,2019)، أو دور أو علاقة بعض الممارسات في بناء البراعة مثل دراسة الغرباوي (2019)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة نيكولسون (Nicholson,2016) .

### ثانياً: من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج الوصفي التحليلي مع كل من دراسة أبو حطب (2021)، أبو رحمة (2021)، ودراسة شملخ (2020)، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015)، ودراسة رشيد والعطوي (2012)، واختلفت مع دراسة العودة (2020)، ودراسة السرحاني (2019)، ودراسة رشيد والعبودي (2018) في استخدام المنهج الوصفي المسحي ، ودراسة الغرباوي (2019) التي استخدمت المنهج الاستنباطي ، ودراسة الجنازرة (2020)، ودراسة نيكولسون (Nicholson,2016)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

### ثالثاً: من حيث مجتمع الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجبور (2020)، ودراسة العودة (2020)، ودراسة الغرباوي (2019)، واختلفت مع دراسة أبو رحمة (2021)، ودراسة الجنازرة (2020)، ودراسة السرحاني (2019)، ودراسة رشيد والعبودي (2018)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015)، ودراسة رشيد والعطوي (2012)، ودراسة نيكولسون (Nicholson,2016)، ودراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran,2019).

### رابعاً: من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة إسماعيل (2016) حيث كانت دراسة تطبيقية.

#### خامساً: من حيث مجال التطبيق:

اتفقت الدراسة الحالية مع حيث مجال التطبيق في المدارس مع دراسة الجنازة (2020)، ودراسة العودة (2020)، ودراسة الجبور (2020)، ودراسة السرحاني (2019)، ودراسة الغياوي (2019)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015)، ودراسة نيكولسون (2016)، ودراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran,2019) وكان مجال التطبيق الجامعات والكليات و اختلفت أيضاً مع دراسة رشيد والعبودي (2018) حيث كان مجال التطبيق معمل الإسمنت.

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

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج البحثي الملائم لتحقيق أهداف الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها وفقراتها وإجراءات تطبيقها.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء وتدعيم الإطار النظري في الدراسة الحالية، والحصول على أكبر عدد من المصادر البحثية.
- أعانت الدراسات السابقة الباحثة على انتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخدامها في الدراسة الحالية.

- في ضوء نتائج الدراسات السابقة لجأت الباحثة الى تفسير نتائج الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مصادر جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- خطوات تطبيق الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.
- الأساليب الإحصائية.
- تصحيح المقياس.
- أخلاقيات الدراسة.

### 1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 2.3 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، في دراستها وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 3.3 مصادر جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في المواقع



الإلكترونية، وذلك من أجل وضع الدراسة في متناول القارئ ومساعدته على فهمها بصورة أكثر وضوحاً وإشراقاً.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات غير المعالجة، حيث تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، كما أنه سيتم تفرغ البيانات غير المعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، (Statistical Package For Social Sciences, SPSS) وذلك من أجل إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات والوقوف على النتائج، من أجل الوصول إلى التوصيات والمقترحات والتي من الممكن أن تساعد صنّاع القرار وترشدهم نحو اتخاذ قراراتهم وفقاً للنتائج، وفقاً للأسس والمناهج العلمية المستخدمة في معالجة مثل هذه الظواهر.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس من الفصل الدراسي الفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2021م، وقد بلغ عددهم (6470) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصائيات بلدية القدس، وقد تم أخذ عينة عشوائية بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة بواقع (323) معلماً ومعلمة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية.

الجدول رقم (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب المستوى المرحلة التعليمية

العينة		المجتمع		المرحلة التعليمية
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
2.6%	167	51.8%	3350	ابتدائي

اعدادي	2040	%31.5	102	%1.6
ثانوي	1080	%16.7	54	%0.8
المجموع	6470	%100.0	323	% 5.0

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) أن عدد أفراد مجتمع الدراسة بلغ (6470) معلماً ومعلمة، منهم (3350) يعلمون في المرحلة الابتدائية بنسبة بلغت (51.8%)، في حين أن (2040) معلماً ومعلمة يعلمون في المرحلة الإعدادية بنسبة بلغت (31.5%)، كما بلغت عدد أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات والذين يدرسون في المرحلة الثانوية (1080) بنسبة بلغت (16.7%)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (5%) من المجتمع الإحصائي كما في الجدول (2)

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى المرحلة التعليمية

العينة		المرحلة التعليمية
النسبة	العدد	
%2.6	167	ابتدائي
%1.6	102	اعدادي
%0.8	54	ثانوي
% 5.0	323	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2) أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (323) معلماً ومعلمة بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة، فقد جاء (167) منهم يعلمون في المرحلة الابتدائية بنسبة بلغت (2.6%) من مجتمع الدراسة، في حين أن (102) معلماً ومعلمة يعلمون في المرحلة الإعدادية بنسبة بلغت (1.6%)، من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من

المعلمين والمعلمات والذين يدرسون في المرحلة الثانوية (54) بنسبة بلغت (0.8%)، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

### 5.3 عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب المسح بالعينة، فالمسح بالعينة يعتبر جزء من المجتمع الإحصائي شريطة أن يشمل هذا الجزء سمات المجتمع المنسوب له، فقد تم تطبيق هذا الأسلوب على معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس من الفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2021م، وقد تم تحديد عينة الدراسة الاعتماد على معادلة ريتشارد جيمر وهي كما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

وبعد تطبيق المعدلة تم تحديد عينة الدراسة بـ (362) معلماً ومعلمة، فقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً، وبلغ عدد المستجيبين (323) معلماً ومعلمة وبذلك تكون عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها هي (323) بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجدول رقم (3) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

الجدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	123	38.1%
	أنثى	200	61.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	160	49.5%
	ماجستير فأعلى	163	50.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	85	26.3%
	من 5 - 10 سنوات	91	28.2%
	أكثر من 10 سنوات	147	45.5%

167	ابتدائية	51.7%
102	اعدادية	31.6%
54	ثانوية	16.7%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) أن عدد المعلمين المشاركين قد بلغ (123) معلماً بنسبة بلغت (38.1%)، مقابل (200) معلمة بنسبة بلغت (61.9%)، من حيث المؤهل العلمي فقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات والذين يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل (160) بنسبة بلغت (49.5%) وبلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (163) معلماً ومعلمة، وبنسبة بلغت (50.5%)، ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت عدد المعلمين والمعلمات والذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (85) بنسبة بلغت (26.3%)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات والذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 - 10 سنوات (91) معلماً ومعلمة بنسبة بلغت (28.2%)، وجاء عدد المعلمين والمعلمات والذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (147) بنسبة بلغت (45.5%)، وحسب متغير المرحلة التعليمية، فقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات والذين يدرسون في المرحلة الابتدائية (167) بنسبة بلغت (51.7%)، وبلغت عدد الذين يدرسون في المرحلة الإعدادية (102) بنسبة بلغت (31.6%)، وجاء عدد الذين يدرسون في المرحلة الثانوية (54) بنسبة بلغت (16.7%).

### 6.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضع الدراسة الحالي، وذلك لدراسة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث طوّرت الباحثة استبانة تكونت من قسمين رئيسيين، كما هو موضح في الملحق رقم (3)، حيث تناول القسم الأول المعلومات

الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، وتكون القسم الثاني من مجالات الدراسة ومحاورها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(4).

الجدول رقم (4): اقسام الاستبانة ومجالاتها ومحاورها

عدد الفقرات	المجال
4	القسم الأول: البيانات الشخصية
	القسم الثاني: القيم التربوية
11	المجال الأول: براءة الاستغلال الأمثل للفرص
11	المجال الثاني: براءة استكشاف الفرص الجديدة
12	المجال الثالث: براءة الاستثمار الافضل للموارد المادية
12	المجال الرابع: براءة الاستثمار الافضل للموارد البشرية
46	مجموع فقرات القسم الثاني
50	مجموع فقرات الاستبانة ومتغيراتها

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4) أن عدد المتغيرات الديمغرافية بلغ (4) متغيرات، في حين أن عدد فقرات أداة الدراسة بلغ (46) فقرة وكانت جميعها تشترك في قياس درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، كما تركزت اختيارات الإجابة على الفقرات على سلم خماسي وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) بدرجاته الخمسة (بدرجة مرتفعة جداً، وبدرجة مرتفعة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة، وبدرجة منخفضة جداً).

### 7.3 صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

#### 1.7.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمؤهل العلمي، تألفت من (11) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات فلسطين، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية له، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية له.

براءة استكشاف الفرص الجديدة			براءة الاستغلال الأمثل للفرص		
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	0.839	1	0.000	0.768	1
0.000	0.825	2	0.000	0.735	2
0.000	0.814	3	0.000	0.802	3
0.000	0.824	4	0.000	0.834	4
0.000	0.798	5	0.000	0.846	5
0.000	0.851	6	0.000	0.860	6
0.000	0.871	7	0.000	0.800	7
0.000	0.857	8	0.000	0.810	8
0.000	0.849	9	0.000	0.817	9
0.000	0.821	10	0.000	0.819	10
0.000	0.807	11	0.000	0.798	11
براءة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية			براءة الاستثمار الأفضل للموارد المادية		
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	0.843	1	0.000	0.795	1
0.000	0.861	2	0.000	0.834	2
0.000	0.817	3	0.000	0.748	3
0.000	0.806	4	0.000	0.830	4
0.000	0.854	5	0.000	0.821	5
0.000	0.858	6	0.000	0.856	6
0.000	0.863	7	0.000	0.858	7
0.000	0.848	8	0.000	0.823	8
0.000	0.845	9	0.000	0.809	9
0.000	0.817	10	0.000	0.793	10
0.000	0.840	11	0.000	0.840	11
0.000	0.836	12	0.000	0.825	12

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال

من مجالات الدراسة دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية لكل مجال، مما يشير إلى قوة الاتساق

الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3.7.3 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل درجة كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة، وقد قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للأداة.

تم التحقق من الصدق البنائي للأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لدرجة كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (6).

الجدول رقم (6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
براعة الاستغلال الأمثل للفرص	0.924	0.000
براعة استكشاف الفرص الجديدة	0.956	0.000
براعة الاستثمار الافضل للموارد المادية	0.954	0.000
براعة الاستثمار الافضل للموارد البشرية	0.948	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة البناء الداخلي



لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة تطبيق مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 8.3 ثبات أداة الدراسة:

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال فحصها بطريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح أدناه:

#### 1.8.3 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient method: تم استخدام طريقة

التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الأداة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient)، كما إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman Brown Coefficient) للتصحيح، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): نتائج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

مقاييس الدراسة ومجالاتها	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	معامل جيثمان
براعة الاستغلال الأمثل للفرص	0.858	0.924	0.917
براعة استكشاف الفرص الجديدة	0.917	0.957	0.950
براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية	0.872	0.932	0.932
براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية	0.899	0.947	0.947
الدرجة الكلية	0.905	0.950	0.947

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7) أن قيم معاملات جيتمان لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (91.7%-95.0%)، كما بلغت قيمة معامل جيتمان عند الدرجة الكلية للأداة بلغت (94.7%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) وفقاً لقيمة معامل جيتمان بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2.8.3 طريقة ألفا كورنباخ Alpha Cronbach: استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق

حساب ثبات أداة الدراسة وهي طريقة ألفا كورنباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد ألفا كورنباخ على حساب تباينات الفقرات وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر معقولاً، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): نتائج معامل كورنباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
براعة الاستغلال الأمثل للفرص	11	0.947
براعة استكشاف الفرص الجديدة	11	0.956
براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية	12	0.955
براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية	12	0.962
الدرجة الكلية	46	0.986

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (8) أن قيم ثبات مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (94.7%-96.2%)، وعند الدرجة الكلية بلغت قيمة معامل الثبات كورنباخ ألفا (98.6%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 9.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثل في التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) قامت الباحثة بعمل إستبانة إلكترونية تم توزيعها على مجموعة من معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس من الفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2021م، حيث وزعت عليهم عبر وسائل التواصل الالكتروني.
3. قام المعلمين والمعلمات بتعبئة الإستبانة الإلكترونية بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بالتحقق من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملف اكسل، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### 10.3 متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.
- المتغير التابع: توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.

### 11.3 المعالجة الإحصائية:

- بعد جمع الاستبيانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة مرتفعة جداً (5) درجات، وبدرجة مرتفعة (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة منخفضة (2) درجتين،

وبدرجة منخفضة جدا (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل ارتباط جيتمان (Guttman correlation)، اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 12.3 الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي يوفرها برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وهي كما يلي:

1. أسلوب الاحصاء الوصفي: تم استخدام الاحصاء الوصفي ايجاد مقاييس النزعة المركزية كالتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري، وأيضا تم استخدام هذا الاسلوب في حساب التكرارات والنسب المئوية اللازمة في التحليل الاحصائي.
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation): تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدف أداة الدراسة من خلال ايجاد العلاقة بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية له.

3. معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): استخدمت معادلة الثبات لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة والتي تتراوح بين (0 - 1)، وتعتبر النسبة (60%) مقبولة في إجراء البحوث العلمية.

4. معامل الارتباط جيتمان (Guttman correlation): تم استخدام معامل ارتباط جيتمان للتحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية.

5. اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent T-Test): استخدم الاختبار لمعرفة الفروق الفردية بين مجتمعين من الدراسة.

6. اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis): استخدم لمعرفة الفروق الفردية بين أفراد عينة الدراسة في أكثر من مجتمعين.

### 13.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5) وترميز البيانات التي تم إدخالها إلى الحاسوب، وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة توافر الرعاية التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، بناء على المتوسطات الحسابية، ولتحديد طول فترة المقياس تم حساب المدى بفرق أعلى قيمة من أدنى قيمة وهي (5-1)، تم قسمة قيمة المدى على عدد الخيارات المطلوبة في الحكم على النتائج، وهو (3) ليصبح النتائج  $4 \div 5 = 0.80$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	5.00 – 4.21
قليلة	4.20 – 3.41
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	2.60 – 1.81
مرتفعة جدا	1.80 – 1.00

### 14.3 أخلاقيات الدراسة:

إن البحث العلمي هو عملية أخلاقية ومنهجية في ذات الوقت، وخلال كتابة الباحثة لهذه الدراسة التزمت بالمواصفات الأخلاقية إلى جانب المواصفات المعرفية والمنهجية، وحرصت على الأمور التالية:

1. الابتعاد عن السرقة الأدبية والعلمية والتزام الدقة والصدق والأمانة والشفافية في التوثيق.
2. حفظ حقوق المساهمين في البحوث والدراسات بحقهم الأدبي عند نشر الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

- الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- فحص واختبار فرضيات الدراسة.

## 1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

## 2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

### 1.2.4 الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس

التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء

المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المقياس
78.0%	مرتفعة	0.735	3.90	براعة الاستغلال الأمثل للفرص
77.2%	مرتفعة	0.753	3.86	براعة استكشاف الفرص الجديدة
76.4%	مرتفعة	0.779	3.82	براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية
78.0%	مرتفعة	0.778	3.90	براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية
77.4%	مرتفعة	0.721	3.87	درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين



تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10) أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.72)، وبنسبة بلغت (77.4%)، وجاءت أهم البراعات التنظيمية أهمية، براعة الاستغلال الأمثل وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والتي جاءت بنفس الدرجة، تلاها براعة استكشاف الفرص الجديدة، وأخيراً جاءت براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية، وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

#### 1.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما درجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص

لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة الاستغلال الأمثل

للفرص لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	1	يرصد مدير المدرسة فرص تطوير المعلمين والطلبة المتاحة	4.12	0.846	مرتفعة	82.4%
2	7	يحرص المدير على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة	3.97	0.875	مرتفعة	79.4%
3	3	يُمكن المدير المعلمين من التعامل مع الظروف المتغيرة	3.92	0.930	مرتفعة	78.4%
4	6	يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية	3.91	0.922	مرتفعة	78.2%
5	11	يتبنى المدير آراء العاملين لاستثمار الخدمات المتوافرة	3.89	0.920	مرتفعة	77.8%

				في المدرسة		
77.4%	مرتفعة	0.879	3.87	يوظف المدير أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة.	8	6
77.2%	مرتفعة	0.916	3.86	يتخذ المدير القرارات المدرسية في الوقت المناسب	10	7
77.2%	مرتفعة	0.850	3.86	يضع المدير جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية	2	7
77.2%	مرتفعة	0.932	3.86	يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية	4	7
76.8%	مرتفعة	0.963	3.84	يستثمر المدير الفرص والأفكار الإبداعية الحالية	9	8
76.6%	مرتفعة	0.959	3.83	يضع المدير استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات	5	9
78.0%	مرتفعة	0.735	3.90	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) أن درجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) مع انحراف معياري (0.74)، وبنسبة بلغت (78.0%)، وجاءت أهم مظاهر براعة الاستغلال الأمثل للفرص والتي يطبقها مدراء مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين: الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يرصد مدير المدرسة فرص تطوير المعلمين والطلبة المتاحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.85)، تلاها الفقرة رقم (7) والتي نصت على (يحرص المدير على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.97)، مع انحراف معياري (0.88)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (5) والتي نصت على (يضع المدير استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.83)، مع انحراف معياري (0.96)، تلاها الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يستثمر المدير الفرص والأفكار الإبداعية الحالية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.84)، مع انحراف معياري (0.96).

#### 2.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما درجة توافر براعة استكشاف الفرص الجديدة

لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر

براعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر

المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة استكشاف الفرص

الجديدة لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	11	يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة	3.97	0.907	مرتفعة	79.4%
2	1	يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير	3.92	0.877	مرتفعة	78.4%
3	4	يشجع المدير العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية	3.91	0.914	مرتفعة	78.2%
4	10	يفوض المدير الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها	3.90	0.916	مرتفعة	78.0%
5	7	ينتهج المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة	3.86	0.908	مرتفعة	77.2%
6	9	يضع المدير قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكييف أدائها وفقاً لاحتياجات مجتمعها الداخلي والخارجي	3.85	0.872	مرتفعة	77.0%
7	6	يقوم المدير بدراسة الأفكار الجديدة للقيام بتطبيقها	3.84	0.891	مرتفعة	76.8%
8	3	يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.83	0.909	مرتفعة	76.6%
9	5	يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	3.82	0.948	مرتفعة	76.4%
9	8	يعدل المدير أهداف المدرسة ويعيد جدول أعمالها وفقاً للفرص الجديدة التي يرصدها	3.82	0.906	مرتفعة	76.4%

10	2	يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة	3.80	0.903	مرتفعة	76.0%
<b>الدرجة الكلية</b>						
			3.86	0.753	مرتفعة	77.2%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) أن درجة لدرجة توافر براعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.75)، وبنسبة بلغت (77.5%)، وجاءت أهم مظاهر براعة استكشاف الفرص الجديدة والتي يطبقها مدراء مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين: الفقرة رقم (11) والتي نصت على (يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.97)، مع انحراف معياري (0.91)، تلاها الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.92)، مع انحراف معياري (0.88)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.80)، مع انحراف معياري (0.90)، تلاها الفقرة رقم (8) والتي نصت على (يعدل المدير أهداف المدرسة ويعيد جدول أعمالها وفقاً للفرص الجديدة التي يرصدها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.82)، مع انحراف معياري (0.91).

#### 3.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد

المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد

المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	3	يُخصص المدير حصص للنشاطات اللامنهجية في المدرسة	3.95	0.889	مرتفعة	79.0%
2	1	يستثمر المدير الامكانيات المادية في المدرسة، كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون وكل ما يلزم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة	3.91	0.953	مرتفعة	78.2%
3	12	يحرص المدير على الصيانة الدائمة للموارد المادية في المدرسة.	3.88	0.925	مرتفعة	77.6%
4	7	يضع المدير في الميزانية أهدافاً قابلة للتحقيق لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير المدرسة	3.86	0.905	مرتفعة	77.2%
4	6	يوفر المدير الدعم المادي اللازم لتبني الأفكار الإبداعية	3.86	0.980	مرتفعة	77.2%
5	5	يتواصل المدير مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية للمدرسة	3.84	0.951	مرتفعة	76.8%
6	11	يحرص المدير على تفعيل دور المؤسسات المحلية لتعزيز الاحتياجات المادية التي تخدم المدرسة	3.83	0.937	مرتفعة	76.6%
7	9	يحرص المدير على توفير ساحات رياضية مناسبة للطلبة.	3.80	0.927	مرتفعة	76.0%
8	4	يعزز المدير مبادئ الشفافية كالمساءلة في كيفية إدارة الموارد	3.77	0.945	مرتفعة	75.4%
9	8	يقوم المدير بزيارات إشرافية لمكتبة المدرسة والمختبر وغيره من الموارد لمتابعة ما يلزمها من تجديد.	3.72	1.014	مرتفعة	74.4%
10	2	يضع المدير برنامجاً لتفعيل المكتبة والمختبرات وغيرها في جدول الحصص الصفية	3.71	0.970	مرتفعة	74.2%
11	10	يحرص المدير على تزويد المكتبة بالكتب الحديثة الملائمة للطلبة.	3.68	1.016	مرتفعة	73.6%
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.779</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>76.4%</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) أن درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد

المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.78)، وبنسبة بلغت (76.4%)، وجاءت أهم مظاهر براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية والتي يطبقها مدرء مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين: الفقرة رقم (3) والتي نصت على (يُخصص المدير حصص للنشاطات اللامنهجية في المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.95)، مع انحراف معياري (0.89)، تلاها الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يستثمر المدير الامكانيات المادية في المدرسة، كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون وكل ما يلزم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.91)، مع انحراف معياري (0.95)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (10) والتي نصت على (يحرص المدير على تزويد المكتبة بالكتب الحديثة الملائمة للطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.68)، مع انحراف معياري (1.02)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يضع المدير برنامجاً لتفعيل المكتبة والمختبرات وغيرها في جدول الحصص الصفية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.71)، مع انحراف معياري (0.97).

**4.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: ما درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟**  
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد

البشرية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	1	يستثمر المدير المعلمين بتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة	3.99	0.893	مرتفعة	79.8%
2	2	يحرص المدير على استثمار إمكانات المعلمين	3.94	0.893	مرتفعة	78.8%

3	9	يحرص المدير على القيام بالزيارات الصفية الإشرافية بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة عنها	3.93	0.947	مرتفعة	%78.6
3	3	يراعي المدير تخصص المعلمين في توزيع المباحث والصفوف	3.93	0.935	مرتفعة	%78.6
4	12	يحرص المدير على استثمار مواهب المعلمين في المسابقات المختلفة واللجان المدرسية وغيرها	3.92	0.932	مرتفعة	%78.4
5	8	يستضيف المدير ذوي الخبرة بشكل دائم لإعطاء دورات وورشات تطويرية	3.91	0.928	مرتفعة	%78.2
5	6	يزود المدير المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة	3.91	0.935	مرتفعة	%78.2
6	4	يحرص المدير على أن يأخذ الطلاب حصص التربية البدنية والفنية بشكل مستمر في المدرسة	3.90	0.906	مرتفعة	78.0%
7	7	يعتمد المدير برامج تدريبية لجميع مستويات المعلمين لرفع مستويات أدائهم	3.89	0.922	مرتفعة	%77.8
8	5	يُجري المدير دراسات استطلاعية مستمرة لمعرفة توجهات المعلمين نحو تطوير المدرسة	3.85	0.938	مرتفعة	%77.0
9	11	يقوم المدير بالاستغلال الامثل لإمكانيات المجتمع المحلي	3.81	0.914	مرتفعة	%76.2
10	10	يقوم المدير بتفعيل دور المجالس التربوية في المدرسة بشكل دائم	3.79	0.958	مرتفعة	%75.8
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.90</b>	<b>0.778</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>%78.0</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) أن درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) مع انحراف معياري (0.78)، وبنسبة بلغت (78.0%)، وجاءت أهم مظاهر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والتي يطبقها مدراء مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين: الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يستثمر المدير المعلمين بتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.89)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يحرص المدير على استثمار إمكانيات

المعلمين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (10) والتي نصت على (يقوم المدير بتفعيل دور المجالس التربوية في المدرسة بشكل دائم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.79)، مع انحراف معياري (0.96)، تلاها الفقرة رقم (11) والتي نصت على (يقوم المدير بالاستغلال الأمثل لإمكانيات المجتمع المحلي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.81)، مع انحراف معياري (0.91).

5.1.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟، سيتم الاجابة عن هذا السؤال من خلال فحص واختبار فرضيات

### 3.4. فحص واختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار(ت) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (15).



الجدول رقم (15): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة

التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
براعة الاستغلال الامثل للفرض	ذكر	123	3.99	0.804	321	1.681	0.094
	أنثى	200	3.85	0.686			
براعة استكشاف الفرص الجديدة	ذكر	123	4.00	0.760	321	2.633	0.009
	أنثى	200	3.78	0.737			
براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية	ذكر	123	3.94	0.811	321	2.134	0.034
	أنثى	200	3.75	0.752			
الاستثمار الأفضل للموارد البشرية	ذكر	123	4.03	0.790	321	2.385	0.018
	أنثى	200	3.82	0.760			
الدرجة الكلية	ذكر	123	3.99	0.757	321	2.352	0.019
	أنثى	200	3.80	0.689			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.094) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.681) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.99) وعند الإناث (3.85)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات

المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.009) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.633) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين ومرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.00) وعند الإناث (3.78)، وكانت الفروق لصالح الذكور والذين كانت تقديراتهم لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس أعلى منه عند الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.034) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.134) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين ومرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.94) وعند الإناث (3.75)، وكانت الفروق لصالح الذكور والذين كانت تقديراتهم لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد

المادية لدى مدرء المدارس أعلى منه عند الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير الجنس .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.018) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.385) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين ومرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.03) وعند الإناث (3.82)، وكانت الفروق لصالح الذكور والذين كانت تقديراتهم لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدرء المدارس أعلى منه عند الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.019) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.352) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين

متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.99) وعند الإناث (3.80)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس.

#### 2.3.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار(ت) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
براعة الاستغلال الامتثل للفرض	بكالوريوس فأقل	160	3.81	0.707	321	-2.141	0.033
	ماجستير فأعلى	163	3.99	0.758			
براعة استكشاف الفرص الجديدة	بكالوريوس فأقل	160	3.80	0.722	321	1.477	0.141
	ماجستير فأعلى	163	3.93	0.779			
براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية	بكالوريوس فأقل	160	3.76	0.749	321	-1.356	0.176
	ماجستير فأعلى	163	3.88	0.807			
الاستثمار الأفضل للموارد البشرية	بكالوريوس فأقل	160	3.83	0.761	321	-1.636	0.103
	ماجستير فأعلى	163	3.97	0.790			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	160	3.80	0.691	321	-1.734	0.084
	ماجستير فأعلى	163	3.94	0.745			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.033) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.141) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.81) وعند المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (3.99)، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير والذين كانت تقديراتهم لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس أعلى من المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.141) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.477) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.80) وعند المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير

فأعلى (3.93)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.176) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.356) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.76) وعند المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (3.88)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدرء المدارس لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.103) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.636) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة

(1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.83) وعند المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (3.97)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.084) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.734) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.80) وعند المعلمين والمعلمات والذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (3.94)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.894	3.87	85	أقل من 5 سنوات	براعة الاستغلال الامتثل للفرض
0.665	3.95	91	5 - 10 سنوات	
0.675	3.89	147	أكثر من 10 سنوات	
0.917	3.83	85	أقل من 5 سنوات	براعة استكشاف الفرص الجديدة
0.672	3.91	91	5 - 10 سنوات	
0.697	3.86	147	أكثر من 10 سنوات	
0.938	3.81	85	أقل من 5 سنوات	براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية
0.683	3.82	91	5 - 10 سنوات	
0.793	3.81	147	أكثر من 10 سنوات	
0.898	3.92	85	أقل من 5 سنوات	الاستثمار الأفضل للموارد البشرية
0.732	3.91	91	5 - 10 سنوات	
0.733	3.88	147	أكثر من 10 سنوات	
0.879	3.86	85	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.645	3.90	91	5 - 10 سنوات	
0.667	3.86	147	أكثر من 10 سنوات	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة

التعليمية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way



ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
براعة الاستغلال الامتثل للفرض	بين المجموعات	0.378	2	0.189	0.349	0.706
	داخل المجموعات	173.512	320	0.542		
	المجموع	173.890	322			
براعة استكشاف الفرص الجديدة	بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.235	0.791
	داخل المجموعات	182.284	320	0.570		
	المجموع	182.552	322			
براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية	بين المجموعات	0.007	2	0.004	0.006	0.994
	داخل المجموعات	195.628	320	0.611		
	المجموع	195.635	322			
الاستثمار الأفضل للموارد البشرية	بين المجموعات	0.115	2	0.057	0.094	0.910
	داخل المجموعات	194.577	320	0.608		
	المجموع	194.692	322			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.091	0.913
	داخل المجموعات	167.271	320	0.523		
	المجموع	167.367	322			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.706) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.349) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل

الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.791) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.235) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.994) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.006) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.913) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.094) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.913) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.091) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (17) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 4.3.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى

مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى

مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما هو موضح في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات

معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
0.761	4.05	167	ابتدائية	براعة الاستغلال الأمثل للفرض
0.652	3.73	102	اعدادية	
0.720	3.78	54	ثانوية	
0.740	4.02	167	ابتدائية	براعة استكشاف الفرص الجديدة
0.707	3.70	102	اعدادية	
0.780	3.69	54	ثانوية	
0.746	4.03	167	ابتدائية	براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية
0.749	3.61	102	اعدادية	
0.761	3.56	54	ثانوية	
0.778	4.06	167	ابتدائية	الاستثمار الأفضل للموارد البشرية
0.763	3.68	102	اعدادية	
0.694	3.80	54	ثانوية	
<b>0.723</b>	<b>4.04</b>	<b>167</b>	ابتدائية	الدرجة الكلية
<b>0.671</b>	<b>3.68</b>	<b>102</b>	اعدادية	
<b>0.687</b>	<b>3.71</b>	<b>54</b>	ثانوية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) إلى وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة

التعليمية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA Analysis of Variance ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.001	6.962	3.626	2	7.251	بين المجموعات	براعة الاستغلال الامتثل للفرض
		0.521	320	166.639	داخل المجموعات	
			322	173.890	المجموع	
0.000	8.147	4.422	2	8.845	بين المجموعات	براعة استكشاف الفرص الجديدة
		0.543	320	173.707	داخل المجموعات	
			322	182.552	المجموع	
0.000	14.072	7.908	2	15.815	بين المجموعات	براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية
		0.562	320	179.820	داخل المجموعات	
			322	195.635	المجموع	
0.000	8.581	4.955	2	9.910	بين المجموعات	الاستثمار الأفضل للموارد البشرية
		0.577	320	184.782	داخل المجموعات	
			322	194.692	المجموع	
0.000	10.347	5.083	2	10.166	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.491	320	157.201	داخل المجموعات	
			322	167.367	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة

الإحصائية بلغت (0.001) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.962) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (8.147) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (14.072) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (8.581) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (10.347) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	اعدادية	ثانوية
براعة الاستغلال الامثل للفرض	0.31702*	0.26067*
		-0.35635
براعة استكشاف الفرص الجديدة	0.32698*	0.33877*
		0.01178
براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية	0.42555*	0.47230*
		0.04675
الاستثمار الأفضل للموارد البشرية	0.38377*	0.25941*
		-0.12436
الدرجة الكلية	0.36513*	0.33422*
		-0.03090

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) أن الفروق كانت بين معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ومعلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية، ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما جاءت بين معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية، وكان لصالح المرحلة الابتدائية وفي جميع مجالات أداة الدراسة وعند الدرجة الكلية.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- النتائج.

- توصيات الدراسة.

- مقترحات الدراسة.

## 1.5 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس.

### 1.1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

#### 1.1.1.5 مناقشة نتيجة التساؤل الرئيسي والذي نص على: "ما درجة توافر البراعة

التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟".

#### النتيجة:

أظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.72)، وبنسبة بلغت (77.4%).

وتدل هذه النتيجة على توفر درجة عالية من البراعة التنظيمية لدى المدراء، وقد يعود ذلك الى وجود قادة قادرين على مواكبة التغيير والانتقال من النمط البيروقراطي التقليدي الى النمط التشاركي الجماعي وقدرتهم على توزيع الموارد والمهام بين مختلف أنواع الأنشطة التي تخص الاستثمار والاستكشاف بكفاءة، والسيطرة على التحديات التي تُعيق تحقيق نجاح البراعة التنظيمية، وحرصهم على صقل مهاراتهم الخاصة بمنصبهم كمدراء والسعي لتقديم الأفضل، وإدراكهم بأن البراعة التنظيمية منهج علمي معاصر يوجّه المؤسسة التعليمية نحو التطوير والتجديد، وقد تعزو الباحثة ذلك أيضاً الى مدى نجاعة برامج التأهيل الإداري التي يخضع لها المدراء كمتطلبات أساسية لتبوء المنصب الإداري، يُضاف الى ذلك الدورات التدريبية الإلزامية في مختلف المجالات الإدارية والتربوية التي تُشرف عليها وزارة التربية والتعليم في المدارس التابعة لبلدية القدس والتي

تعتبر أيضاً جزءاً لا يتجزأ من برامج التعليم المستمر الخاصة بهم كمدراء، فالوصول الى المنصب الإداري في المدارس التابعة لبلدية القدس ليس بالأمر السهل فيجب على من يتقدم لهذا المنصب أن يكون متمرس في سلك التعليم والإدارة و قد مر في تحديات كبيرة ومراحل استغرقت (10) سنوات على الأقل ساعدت على صقل شخصيته الإدارية فيمكن أيضاً أن تلعب خبرة المدير كمعلم و نائب سابق ثم مديراً دوراً أساسياً في بلورة قدرته ومهاراته في استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص الموجودة في المدرسة وتطبيق إدارة التغيير، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء الإدارة وقدرتها على تنفيذ المهام .

وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة الجميعة والحارثي (2021)، دراسة العودة (2020)، ودراسة المصري (2019) التي أظهرت نتائجها درجة تطبيق المدراء للبراعة التنظيمية مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة الباشقالي والداؤد (2015) التي بينت أن درجة تطبيق البراعة التنظيمية جاءت بدرجة منخفضة.

**1.1.1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول والذي نص على: "ما درجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟".**

**النتيجة:**

أظهرت النتائج أن درجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) مع انحراف معياري (0.74)، وبنسبة بلغت (78.0%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المدراء لديهم القدرة على استغلال الفرص المتاحة واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل والحرص على تحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال

الاستخدام الأمثل لكافة هذه الموارد وتوزيعها بما يُلائم الوحدات العاملة في الوحدة  
المؤسسية المتكاملة.

واستغلال الفرص يُعد من الأمور اليسيرة لأنها فرص موجودة أصلاً وعليهم تجنيد  
طاقاتهم لاستغلالها بالشكل الأمثل بما يعود بالنفع على مدارسهم، أيضاً لما تحظى به  
مدارس البلدية بشكلٍ خاص من موارد وميزانيات كبيرة وفرص كثيرة وتوفير تقنيات جديدة  
مما يهيئ للمدراء مناخاً داعماً وأرضاً خصبة لاستغلال الفرص من البيئة التي يتواجدون  
فيها وتوظيفها فيما يعود على مدارسهم بالنفع ويدفع عجلة التطور والارتقاء في المؤسسة  
التعليمية.

وقد حازت الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يرصد مدير المدرسة فرص تطوير  
المعلمين والطلبة المتاحة) على أعلى رتبة في هذا المجال، ويُعزى ذلك الى وعي المدراء  
بأهمية تطوير المعلمين والطلبة في الجوانب العلمية والفنية، وإيمانه بأن المعلمين  
والطلبة الجزء الأهم في المؤسسة التعليمية ولهم أدوار مهمة غي عمل المدير ويرصد  
الفرص والموارد المتاحة ليعمل على استغلالها واستثمارها بأفضل الطرق والوسائل التي  
تدعم تطوير المعلمين والطلبة ، أيضاً يعود الي إدراك المدراء بأن كل شخص في  
المؤسسة التعليمية يتمتع بطاقات إبداعية كامنة تستدعي الى تطويرها واستغلالها فذلك  
يحتاج الى تدريبهم بما ينسجم مع متطلبات العملية التعليمية وفقاً لتقنيات وأساليب حديثة  
بما يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية وكل من فيها.

بينما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على ( يضع المدير استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات ) على أدنى رتبة في هذا المجال على الرغم من أن وسطها الحسابي مرتفع ، ويعود ذلك الى عدم الوعي الكافي والخبرة اللازمة لدى المدراء بالطرق الصحيحة لبناء آليات واستراتيجيات يمكن من خلالها استثمار الفرص ومواجهة التحديات، وعدم التخطيط لهذه الفرص بطريقة منظمة ومحددة زمنياً ومكانياً مع وضع خطط واستراتيجيات لازمة وتحديد الفرص الحقيقية التي يمكن استغلالها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها، وقد يُعزى ذلك أيضاً الى توجه بعض المدراء نحو المركزية وعدم التركيز على التقويم النهائي والتخطيط الاستراتيجي وعدم منح الصلاحيات الى الطاقم التربوي في المدرسة، كون الإدارة أو النمط الإداري الذي يتبناه المدراء هو من النوع التسلسلي الذي يوظف فقط ما يمتلكه المدير من خبرات ومعارف بمعزل عن الطاقم الإداري وبمعزل عن التعاون و تبادل الخبرات بين مؤسسات تعليمية أخرى.

وانتقلت نتيجة هذا المجال مع نتائج دراسة أبو رحمة (2021) التي أظهرت أن توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص ادى المدراء كان مرتفعاً، واختلفت مع نتائج دراسة العودة (2020) جاءت فيها درجة تطبيق المدراء لبراعة الاستغلال جاء بدرجة منخفضة.

**2.1.1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني والذي نص على: "ما درجة توافر براعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟**

**النتيجة:**

أظهرت النتائج أن درجة توافر براعة استكشاف الفرص الجديدة لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.75)، وبنسبة بلغت (77.5%)، وتفسر الباحثة النتائج في ضوء عملها كمعلمة في مدارس البلدية الى سعي الوزارة الدائم لمواكبة التطورات وطرح كل ما هو جديد لخدمة العملية التربوية وحث المدراء على العمل به وتوفير دورات تدريبية لتطبيقه، ويتبنى مدراء مدارس البلدية العديد من المحاور كالابتكار والتطوير والدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تدعم تطوير مدارسهم.

وقد حازت الفقرة رقم (11) والتي نصت على (يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة) على أعلى رتبة في هذا المجال، ويعود ذلك الى كون برامج تأهيل المدراء تركّز كثيراً على احتواء الطاقم المدرسي وتعتبره جزءاً أساسياً ومحورياً من العملية الإدارية، ولذلك فالكثير من المدراء ورغبة في تبني ما تفرضه عليهم برامج التأهيل الإداري من استراتيجيات يحرصون على اشراك الطاقم المدرسي ويسمحون لمعلميهم بالمشاركة وتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم وتشجيعهم على التكيف مع الفرص الجديدة، ودعمهم لهذه الأفكار التي تدعم تطوير عمل المدرسة و الأعمال الاستثمارية فيها، فعملية إشراك المعلمين وجميع أعضاء المدرسة في إبداء رأيهم والمشاركة في صنع القرارات ينمي روح التعاون بين أعضاء المؤسسة التعليمية يرفع ثقتهم بأنفسهم وترفع مستوى انتمائهم ودافعيتهم نحو المدرسة، وتسمح لهم بالوصول الى أقصى إمكاناتهم ومهاراتهم على الوجه الأمثل.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصت على ( يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة ) ويُعزى ذلك الى أن براعة الاستكشاف تحتاج الى مهارة و دقة و تتطلب مدراء قادرين على ملائمة المعرفة العلمية والفنية ودمجها مع القدرات والرؤية والخطط الاستراتيجية، فمن أهم سمات براعة الاستكشاف هو استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة، والاستكشاف غير مؤكد ونتائجه غير معروفة ويحتاج الى التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة و تجربتها و استكشافها وكون أعمار المدراء متفاوتة فنرى منهم من لديه قابلية وافتتاح على التعلم في مرحلة عمرية معينة مقارنة بمن هم على وشك التقاعد و لديهم دافعية أقل للالتحاق بالدورات التي تثرهم بطرق وأساليب علمية جديدة في الإدارة. واتفقت نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة الجنازة (2020) و اختلفت نتائجها مع دراسة السلنتي (2014).

**3.1.1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث والذي نص على: "ما درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟".**

**النتيجة:**

أظهرت النتائج أن درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.78)، وبنسبة بلغت (76.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى وفرة الإمكانيات المتاحة والصلاحيات والميزانيات الضخمة التي توفرها البلدية للمدارس التابعة لها وهذا يدل على قدرة المدراء على الاستفادة من جميع الإمكانيات المتوفرة في مدارسهم.

قد حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصت على (يُخصص المدير حصص للنشاطات اللامنهجية في المدرسة)

من خلال عمل الباحثة في الميدان ترى أن العديد من الحصص اللامنهجية هي حصص إلزامية تابعة لبرنامج تفرضه البلدية على المدارس التابعة لها وأغلبها برامج لامنهجية مجانية ضمن الحصص الدراسية في البرنامج المدرسي يقوم بها معلمون مختصون متمرسون بنوع كل نشاط من الأنشطة التي تطرحها البلدية، ويتبنى المدراء هذه البرامج ويعملون على استحداثها وتطويرها واختيار الأفضل منها بما يتلاءم مع آمال وتوقعات الطلبة وبما يتناسب مع المراحل التعليمية في المدرسة، كونهم حريصين على اكتشاف المواهب الكامنة لدى الطلاب في المجالات المختلفة ما يمكنهم من استثمارها على أفضل وجه، أيضاً وعي أولياء الأمور اليوم الى مدى أهمية دمج أبنائهم في برامج لامنهجية يمكنها تطوير قدراتهم ومهارات تفكيرهم المختلفة.

بينما حصلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على ( يحرص المدير على زويد المكتبة بالكتب الحديثة الملائمة للطلبة) على أدنى رتبة ويعود ذلك الى كون المعرفة اليوم وطرق البحث عنها والتعلم بشكل عام قد تحولت الى الكترونية مما دفع الطلاب للابتعاد عن أهم مصدر للمعرفة ألا وهو الكتاب، فيعتبرونه مصدراً قديماً وغير مشوقاً مما أدى



الى قلة اهتمام المدراء بإنشاء مكتبة مدرسية وتزويدها بكتب باستمرار، كما يمكن أن يكون السبب في ذلك عدم وجود الوعي الكافي لدى المدراء بأهمية وجود مكتبات مدرسية تساعد الطلبة على الانكشاف على مصادر المعرفة المختلفة، كما يعود أيضاً الى ضيق مساحة المباني المدرسية التابعة لبلدية القدس كون أغلبها بيوت سكنية مستأجرة وقلة عدد الغرف مما يعيق تخصيص غرفة خاصة للمكتبة.

لذلك تقترح الباحثة على تفعيل حصص مكتبية إلزاميه ضمن البرنامج الأسبوعي المدرسي تلزم المدراء بالاهتمام بالمكتبة وتساعد الطلبة على إدراك مدى أهمية التنوع في مصادر المعرفة وأهمها المكتبات و عدم اقتصار هذه المصادر على الشبكة العنكبوتية.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع والذي نص على: "ما درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين؟".

**النتيجة:**

أظهرت النتائج أن درجة توافر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) مع انحراف معياري (0.78)، وبنسبة بلغت (78.0%). وهذا يعود الى معرفة المدراء بأن من أهم سمات البراعة التنظيمية هو الاستفادة من الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة.

جاءت أهم مظاهر براعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والتي يطبقها مدرء مداس القدس من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يستثمر المدير المعلمين بتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة)

وتعزى هذه النتيجة الى وعي المدرء بأهمية التطوير المهني والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين ووجود قوانين ورقابة من قبل وزارة التربية والتعليم تُلزم المعلمين باستكمال التاهيل والتدريب المشروطة برفع درجاتهم في السلك التعليمي بواقع (180) ساعة استكمال كل 3 سنوات تقريباً، مما يجعل من الضروري متابعة المدرء لبرامج التدريب المهني للمعلمين و تزويدهم بمعارف جديدة، كما أن شروط التوظيف اليوم أصبحت تستدعي جود خبرات عالية لدى المعلمين يمكن لهذه الدورات التدريبية أن تزودهم بها، ومن خلال التحاق الباحثة ببرنامج الدراسات العليا متزامناً مع عملها كمعلمة تلمس وعي المدرء بأهمية استكمال المعلمين لدراساتهم العليا في الجامعات واكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة مما جعلهم يوفرون لهم العديد من التسهيلات الخاصة باستكمال تعليمهم مثل تقليل ساعات العمل والمغادرة المبكرة وتنسيق البرنامج المدرسي بما يتلاءم مع ساعات تعليمهم بالجامعات .

وقد جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصت على (يقوم المدير بتفعيل دور المجالس التربوية في المدرسة بشكل دائم)، ويعود السبب الى كثرة المهام المُلقاة على عاتق المدرء من قبل وزارة التربية والتعليم في القدس تحديداً و كثرة القوانين والمسؤوليات المترية على أي قرار إداري مما جعلهم يُقصرّون في بعض الجوانب التربوية كتفعيل هذه المجالس التربوية المدرسية بشل مستمر بالإضافة الى اكتظاظ البرنامج المدرسي مما يجعل من الصعب الجمع بين أعضاء المجالس التربوية في ذات الوقت .

اتفقت نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة البغدادي والجبوري (2015) واختلفت مع نتائج دراسة عويس (2015) التي أظهرت أن مساهمة الموارد البشرية بنسبة ضعيفة في بناء البراعة التنظيمية .

5.1.1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟، سيتم مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني من خلال مناقشة فرضيات الدراسة.

#### 2.1.5 مناقشة فرضيات الدراسة:

1.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس

#### النتيجة:

أشارت النتائج إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة عند هذا المجال.وأشارت النتائج إلى إنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور والذين كانت تقديراتهم للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس أعلى منه عند الإناث، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند مجال براعة استكشاف الفرص الجديدة، ومجال براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية، ومجال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، وعند الدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة ذلك كون الذكور متفرغين لمتطلبات وشروط العمل، اما الإناث تُلقى على عاتقهن مسؤوليات وظروف اجتماعية أكثر من الذكور.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المصري (2019)، والسرحاني (2019)، وتختلف مع دراسة الغرباوي (2019) التي أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس كون الذكور والإناث يعيشون ظروف اجتماعية وسياسية متشابهة وتتشابه الأعمال المكلفين بها.

**2.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

#### **النتيجة:**

أشارت النتائج إلى إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح

المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عند مجال براعة الاستغلال الامثل للفرض.

وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة استكشاف الفرص الجديدة، وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية، وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، وعند الدرجة الكلية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

تعزو الباحثة ذلك الى كون المعلمين على اختلاف درجاتهم ومؤهلاتهم العلمية يخضعون لنفس ظروف العمل والتعليمات من قبل المدرء ويتساوون في إنجازها مما لا يخلق أي فرق في النتائج تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الجميعي والحارثي (2021)، ودراسة الغريباوي (2019)، وتختلف مع دراسة السرحاني (2019) التي تؤكد وجود فروق لصالح المعلمين من حملة البكالوريوس.

**3.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**

**النتيجة:**

أشارت النتائج إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل للفرض، لبراعة استكشاف الفرص الجديدة، وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية، وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، وعند الدرجة الكلية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وتفسر الباحثة ذلك الى الوعي الكافي بأهمية البراعة التنظيمية و خضوع المعلمين كافة الى نفس دورات التأهيل والتطوير الخاصة بالمعلمين على حد سواء بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة.

تتفق الدراسة مع دراسة الجميعي والحارثي (2021)، المصري (2019)، وتختلف مع دراسة العودة (2020)، ودراسة السرحاني (2019) التي أشات الى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ودراسة الغريايوي (2019) التي أشارت الى وجود فروع تُعزى لسنوات الخبرة لصالح من خبرتهم 5 سنوات فأقل.

**4.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس التابعة لبلدية القدس للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.**

#### **النتيجة:**

أشارت النتائج إلى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس التابعة لبلدية القدس لبراعة الاستغلال الامثل

للفرض، لبراعة استكشاف الفرص الجديدة، وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية، وبراعة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، وعند الدرجة الكلية لدى مدرء المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكانت الفروق لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، والذين كانت تقديراتهم للبراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس أعلى من معلمي ومعلمات المرحلة الاعدادية والثانوية وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن معلمي ومعلمات المراحل الابتدائية يقدرون مدى حساسية المرحلة التأسيسية بالإضافة الى حاجة ووعي معلمي هذه المرحلة بأهمية البراعة التنظيمية بكافة مجالاتها وانعكاساتها المختلفة على ارتقاء أداءهم وتطوير مدارسهم.

اتفقت الدراسة مع دراسة السرحاني (2019) التي أظهرت أنه توجد فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية، ودراسة الغرباوي (2019)، واختلفت مع دراسة العودة (2020) التي أظهرت أن لا توجد فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة فإنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أن تشجع مدراء المدارس على تطبيق البراعة التنظيمية في المدارس التي يعملون بها، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يأتي:

- ضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة بشكل اكبر لتعزيز درجة البراعة التنظيمية لدى المدراء في المدارس التابعة لبلدية القدس.
- ضرورة تنظيم لقاءات توعوية للمدراء حول أهمية البراعة التنظيمية ودورها الإيجابي في تحقيق التميز وتحسين الأداء العام لمدارسهم ودورها في تحقيق التوازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي لبناء برامج مستقبلية.
- استمرار استجابة المدراء مع التغيرات المعاصرة في البيئات التربوية والتفاعل بإيجابية.
- ترشيح وزارة التربية والتعليم مجموعة من المدراء للمشاركة في مؤتمرات عالمية ترتقي بالفكر الإداري.
- استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس.
- توصي الباحثة بتفعيل حصص مكتبية إلزامية ضمن البرنامج الأسبوعي المدرسي تلزم المدراء بالاهتمام بالمكتبة وتساعد الطلبة على إدراك مدى أهمية التنوع في مصادر المعرفة وأهمها المكتبات و عدم اقتصار هذه المصادر على الشبكة العنكبوتية.



- ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيزها داخل المدارس.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارات التي تحقق البراعة على مستوى القدس.
- تدريب المدراء على وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لاستغلال الفرص المتوفرة واستكشاف الفرص الجديدة وجعلها جزء لا يتجزأ من أهداف برامج تأهيل المدراء اللازمة.
- أن تتبنى برامج تأهيل المدراء برامج تكشف المدراء على الأساليب العلمية الحديثة الخاصة بالإدارة وتصميم الاستراتيجيات.

### 1.5. مقترحات الدراسة

- اجراء دراسات مشابهة تقيس دور المعلمين في تفعيل البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية.
- اجراء دراسات مشابهة في الكليات والجامعات في مدينة القدس .

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- إسماعيل، عمار. (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، مجلة كلية التجارة البحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، (53): 48-110.
- الباشقالي، محمود محمد والداؤد، الفن ناظر. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢ (35): 329 - 356.
- البغدادي، عادل والجبوري، حيدر. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وإسباسيل. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 17(1): 17-32.
- البناء، زينب مكي. (2016). أثر البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري"، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكربلاء، قسم إدارة الأعمال.

- الجبور، هنا عوض محمود. (2020). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- جرجون، وفاء محمد. (2019). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الجمعي، وفاء بنت عايش، والحارثي، نولى بنت عيد. (2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(1): 479-517.
- الجازرة، أسماء علي محمود. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسين، عبد الرحيم 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، العراق، 24 (105): 216-293.
- أبو حطب، عايدة. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

- الخالدي، أحمد بن محمد بن مهدي. (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
- الرحاحلة، عبد الرازق وعزام، زكريا. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو رحمة، إبراهيم احمد. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العراق، 10(1): 453-487.
- الرشايدة، محمد صبيح. (2007). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا العلمية للنشر، الأردن. (513). مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(4).
- رشيد، صالح، والعبودي، علي. (2018). السلوك الاستراتيجي وانعكاساته على براءة المنظمات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد(1).
- 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): 28-55.
- رشيد، صالح، ومزهر، زينب. (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 8(1).

- الزهيري، مروة عبد الكريم. (2010). دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- الزيايدي، بسنت. (2017). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، 1(3): 13-84.
- السرحاني، ليلي عبد الله محمد، ودرويش، زينب عواد مفلح. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، الخرج.
- السرحاني، ليلي. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطاتم، كلية التربية، السعودية.
- السكارنة، بلال خلف. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العراق، 1(17): 77-112.
- السلنتي، لمياء السعيد. (2015). أثر جودة العالقة التبادلية بين القائد ومروسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، جامعة المنصورة، مصر، 39(1): 85-122.

- شملخ، فرحانة محمود محمد. (2020). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشيخ، يحيى وسليم، بسمة وليد. (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العودة، أنهار محمد. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، 1(20): 579-554.
- عويس، محمود (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، 2(55): 276-239.
- الغراوي، محمد أمين. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدار الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 41(2): 151-104.
- مجاهد، محمد عروة وعناني، هشام فتوح. (2013). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي بين المحلية والعالمية، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية مصر.
- 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.

- محمد، نظير رياض، والسلنتى، لمياء السعيد، والزهار، رضوه محمد عزيز. (2014). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية. *مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، 1(4): 45-72.*
- محمد، نظير. (2014). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 16(3).*
- المصري، مروان. (2019). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16(1): 65-82.*
- المناعمة، عمر أحمد عبد الغني. (2005). دور الادارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- ابن منظور (2003). *لسان العرب، مجلد 1، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.*
- النجار، حميدة محمد. (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1(4): 75-111.*

ثالثاً: المراجع بالإنجليزية: -

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation Exploitation–Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. **Organization Science Publication**, 20(4): 696–717.
- Apilo, Tiina. (2010). a model for corporate renewal Requirements for innovation management, **unpublished PH.D. dissertation**, University Technology, Lappeenranta, Finland
- Bednarek, R., Burke, G., Jarzabkowski, P., & Smets, M. (2016). **Dynamic Client Portfolios as Sources of Ambidexterity: Exploration and Exploitation Within and Across Client Relationships. Long Range Planning**, 49(3): 324–341. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.003>.
- Benner, M. J., and Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, 28 (2): 238–256.
- Bodwell, W & Chermech, T. (2010). **Organizational ambidexterity: Integrating.**



- Bodwell, W. (2011). Atheoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals, **Doctorate Dissertation**, Colorado State University, Colorado.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance, **Strategic Management Journal**, 33(6): 587– 610.
- Carmeli, A&Halevi, M. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity, **The Leadership Quarterly**, 20(2): 207–218.
- Chandrasekaran, a. (2009). **Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation–Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations**, University of Minnesota.
- Datta, Avimanyu. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, **Journal of Management and Strategy**, 2(1).
- Dewhurst, F and Navarro, J. (2007). Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context:

- An Empirical Investigation in SMEs, **The International Journal of Human Resource Management**, 18 (10): 1720–1735.
- Gibson, B & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management journal**, 47(2): 209–226.
  - Huang, P (2010). **Why and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organaizatinal capabilities**. Working Paper, Cheng–Shiu
  - Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. **Journal of Marketing Management**, 34(1-2):178–229. University, Kaohsiung, Taiwan: 11–44.
  - Jansen, Justin, John, Peter. (2005). Ambidextrous Organizations, A Multiple–Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, **unpublished PH.D. Dissertation**, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.

- Johansson, Veronica & Trens, Louise. (2013). **Exploitation and/or Exploration. Barriers for innovation within the construction industry.** (Master of Science Thesis in the master's Programme Design and Construction Project Management), Department of Civil and Environmental Engineering.
- Li, C. R. (2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity, **Journal of Organizational Change Management**, 26(5): 874– 896.
- Luo, Y & Rui, H. (2009). An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives Journal**, 23(4): 49–70.
- Nicholson, R. (2016). **The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals**", Bristol, UK.
- O'Reilly C.A & Tushman M.L. (2011). **Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit**, 53 (4).

- Papachroni, A, Heracleous, L& Paroutis S. (2015).  
**Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory: Building a Novel Research Agenda.**
- Prange, Christiane and Schlegelmilch, Bodo. (2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration–Exploitation Dilemma, BUR – Business Research, **Official Open Access Journal of VHB**, Vol. 2, No. 2, German, P1–26.
- Raisch, S: Birkinshaw, J: Probst, G&Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". **Organization Science**, 20(4) 685–695. **Journal of Applied Behavioral Science**, 51(1):71–93.
- 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, pp. 111–134.
- Simsek, Zeki; Heavey, Ciaran; Veiga, John; and Souder, David. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes, **Journal of**

**Management Studies**, Vol.46, No.5, Published by Blackwell Publishing, Oxford, U.S.A., P864–894.

- 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), 36–45.
- Yigit, Mert. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, **Unpublished Phd**, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden. B. Journal.
- Zaid, M & Othman, S .(2015). **Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia**. Full Paper Proceeding.

رابعاً: شبكة الانترنت العالمية:

<https://www.jerusalem.muni.il/ar>.

# الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الايمل	الرتبة/التخصص	الجامعة	الاسم	الرقم
<a href="mailto:maanm@hebron.edu">maanm@hebron.edu</a>	استاذ مساعد/تخصص اصول التربية	جامعة الخليل	د. معن داود مناصره	1.
<a href="mailto:kamalm@hebron.edu">kamalm@hebron.edu</a>	استاذ مشارك /ادارة تربوية	جامعة الخليل	د. كمال خليل مخامرة	2.
	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	جامعة الخليل	د. ابراهيم أبو عقيل	3.
	استاذ مساعد/ارشاد	جامعة الخليل	د. ابراهيم سليمان مصري	4.
	استاذ مساعد/اساليب ومناهج	جامعة الخليل	د. عادل فوارعة	5.
	استاذ مساعد/ادارة تعليمية	جامعة الخليل	د. كرم سفيان الكركي	6.
<a href="mailto:sanag@hebron.edu">sanag@hebron.edu</a>	استاذ مساعد/-قياس وتقويم	جامعة الخليل	د. سناء شاكر أبو غوش	7.
<a href="mailto:rajaosally@yahoo.com">rajaosally@yahoo.com</a>	استاذ مشارك/ادارة تربوية وتعليمية	جامعة القدس المفتوحة	د. رجاء زهير خالد العسيلي	8.
<a href="mailto:mrbayah@gou.edu">mrbayah@gou.edu</a>	استاذ مساعد/ أساليب التدريس	جامعة القدس المفتوحة ا جنين	د. مازن أحمد ربايعة	9.
<a href="mailto:dr.husamalqasm@gmail.com">dr.husamalqasm@gmail.com</a>	استاذ مساعد/الادارة التعليمية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	د. حسام القاسم	10.
	استاذ مشارك /الادارة التربوية/ عميد كلية الآداب والعلوم التربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	د. جعفر أبو صاع	11.

ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها الأولية



كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التعليمية

خطاب التحكيم

حضرة الأستاذ/ الدكتور: .....

تحية طيبة وبعد:

أتقدم لحضرتكم باحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة، راجية من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة بغرض استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين "

الباحثة : تهاني هاشم مشاهرة

المشرف: د. منال أبو منشار



## الإستبانة

أخي المعلم أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين " إذ تهدف الدراسة الى التعرف الى درجة تطبيق البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

(مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل ، لذا أرجو من حضرتكم الإجابة عن كل فقرة حسب الواقع العملي وأن تكون الإجابات موضوعية لما لها من أهمية على نتائج الدراسة علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأهداف البحث العلمي فقط ، وستحاط بالسرية التامة .

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة : تهاني هاشم مشاهرة

\*البراعة التنظيمية : تعرف البراعة التنظيمية بأنها استراتيجية حديثة توازن في وقت واحد بين القدرات الاستثمارية للموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية من خبرات وأبحاث ومهارات لدى القائد والعاملين، والاستكشاف لفرص جديدة لتحسين مكانة المنظمة التعليمية و أبعادها : الاستغلال يعني الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوافرة في المؤسسة التعليمية بغرض التحسين و الاستكشاف يعني البحث عن فرص جديدة للتغيير والتطوير . .

### القسم الأول : معلومات ديموغرافية لعينة الدراسة :

الرجاء وضع إشارة ( × ) في المكان الذي ينسجم مع حالتك :

1. النوع الاجتماعي: ( ) ذكر ، ( ) انثى .
2. المؤهل العلمي : ( ) بكالوريوس ، ( ) ماجستير فأعلى .
3. سنوات الخبرة : ( ) أقل من 5 سنوات ، ( ) من 5 – 10 سنوات ، ( ) أكثر من 10 سنوات .

### القسم الثاني : الرجاء الإجابة عن فقرات الاستبانة المقسمة الى أربع مجالات بموضوعية

البراعة التنظيمية					
التعديل المقترح	دقة السلامة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للمجال		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
					المجال الأول : براعة الاستغلال الأمثل للفرص
					1. يرصد مدير المدرسة الفرص الأكاديمية المتاحة.
					2. يضع المدير جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة.
					3. يسعى المدير لتمكين المعلمين من التعامل مع الظروف المتغيرة.
					4. يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية.
					5. يضع المدير استراتيجيات لاعتماد الفرص ومواجهة التحديات.
					6. يهتم المدير بتدريب المعلمين وتزويدهم بالمعارف الجديدة.
					7. يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية.
					8. يوظف المدير التقنيات التكنولوجية المتوافرة في المدرسة لاستغلال

					الوقت بكفاءة.	
					يوظف المدير أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة.	9.
					يبذل المدير جهداً كبيراً لاستثمار الفرص والأفكار الإبداعية الموجودة .	10.
					يتخذ المدير القرارات المدرسية في الوقت المناسب دون تأخير .	11.
					يأخذ المدير بآراء العاملين لتطوير العمليات والخدمات.	12.
					<b>المجال الثاني: براعة استكشاف الفرص الجديدة</b>	
					يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير .	1.
					يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة.	2.
					يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	3.
					يشجع المدير العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية.	4.
					يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية.	5.

					6.	يقوم المدير بدراسة الأفكار الجديدة قبل تطبيقها.
					7.	يستفيد المدير من الفرص الجديدة في المجالات الجديدة.
					8.	يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
					9.	ينتهج المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.
					10.	يعدل المدير أهداف المدرسة ويعيد جدولة أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة .
					11.	يضع المدير قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكيف أداؤها وفقاً لاحتياجات مجتمعيها الداخلي والخارجي.
					12.	يفوض المدير الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها.
					13.	يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة.
						<b>المجال الثالث: الاستثمار الأفضل للموارد المادية</b>
					1.	يحرص المدير على توفير الاحتياجات المادية في المدرسة، كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون وكل ما يلزم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة.

					2.	يخصص المدير حصص للمكتبة والمختبرات وغيرها في جدول الحصص الصفية .
					3.	يعزز المدير مبادئ الشفافية كالمساءلة في كيفية إدارة الموارد.
					4.	يتواصل المدير مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية للمدرسة.
					5.	تصرف الإدارة أموالاً كافية الفرص الجديدة. لاستثمار
					6.	يضع المدير في الميزانية أهدافاً قابلة للتحقيق لاستثمار الفرص الجديدة .
					7.	يقوم المدير بزيارات إشرافية لمكتبة المدرسة والمختبر وغيره من الموارد لمتابعة ما يلزمها من تجديد.
					8.	يحرص المدير على توفير ساحات رياضية مناسبة للطلبة.
					9.	يحرص المدير على تزويد المكتبة بالكتب الحديثة الملائمة للطلبة.
					10.	يحرص المدير على تفعيل المؤسسات المحلية لتعزيز المواد الدراسية.
					11.	يحرص المدير على الصيانة الدائمة للموارد المادية في المدرسة.
						المجال الرابع: الاستثمار الأفضل

					للموارد البشرية	
					يحرص المدير على استغلال إمكانيات المعلمين .	1.
					يحرص المدير على أن يُعلم المعلم المواد حسب تخصصه .	2.
					يحرص المدير على أن يأخذ الطلاب حصص التربية البدنية والفنية بشكل مستمر في المدرسة.	3.
					يُجري المدير بحوث مستمرة لمعرفة توجهات المعلمين التطويرية.	4.
					يزود المدير المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة.	5.
					ينتهج المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.	6.
					يعتمد المدير برامج تدريبية لجميع مستويات المعلمين لرفع مستويات أدئهم.	7.
					يستضيف المدير ذوي الخبرة بشكل دائم لاعطاء دورات وورشات تطويرية.	8.
					يقوم المدير بزيارات للمدرسين ويعطيهم تغذية راجعة عنها.	9.
					يقوم المدير بتفعيل دور مجالس المدرسة بشكل دائم.	10.

					يقوم المدير بالاستغلال الامثل لإمكانيات المجتمع المحلي.	11.
					يقوم المدير بعمل اجتماعات دورية لمعرفة الاحتياجات وتحديد المشكلات التي يواجهها المعلمون.	12.

### ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة تعليمية

أخي المعلم أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين " إذ تهدف الدراسة الى التعرف الى درجة تطبيق البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ونوع المدرسة).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

(مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل ، لذا أرجو من حضرتكم الإجابة عن كل فقرة حسب الواقع العملي وأن تكون الإجابات موضوعية لما لها من أهمية على نتائج الدراسة علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأهداف البحث العلمي فقط، ولن تستخدم لأغراض أخرى.

شكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة: تهاني هاشم مشاهرة

\*البراعة التنظيمية : تعرف البراعة التنظيمية بأنها استراتيجية حديثة توازن في وقت واحد بين القدرات الاستثمارية للموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية من خبرات وأبحاث ومهارات لدى القائد والعاملين، والاستكشاف لفرص جديدة لتحسين مكانة المنظمة التعليمية و أبعادها : الإستغلال يعني الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوافرة في المؤسسة التعليمية بغرض التحسين و الإستكشاف يعني البحث عن فرص جديدة للتغيير والتطوير .

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :



الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي ينسجم مع حالتك:

4. الجنس: ( ) ذكر ، ( ) انثى .
5. المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ، ( ) ماجستير فأعلى .
6. سنوات الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ، ( ) من 5 - 10 سنوات ، ( ) أكثر من 10 سنوات .
7. المرحلة التعليمية : ( ) ابتدائية ، ( ) إعدادية ، ( ) ثانوية .

القسم الثاني: الرجاء الإجابة عن فقرات الاستبانة المقسمة الى أربع مجالات بموضوعية

البراعة التنظيمية					
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جداً	المجال الأول: براعة الاستغلال الأمثل للفرص
					1. يرصد مدير المدرسة فرص تطوير المعلمين والطلبة المتاحة
					2. يضع المدير جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالإدارة المدرسية
					3. يُمكن المدير المعلمين من التعامل مع الظروف المتغيرة
					4. يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية
					5. يضع المدير استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات
					6. يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية

					يحرص المدير على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة	.7
					يوظف المدير أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة.	.8
					يستثمر المدير الفرص والأفكار الإبداعية الحالية	.9
					يتخذ المدير القرارات المدرسية في الوقت المناسب	.10
					يتبنى المدير آراء العاملين لاستثمار الخدمات المتوافرة في المدرسة	.11
					<b>المجال الثاني : براعة استكشاف الفرص الجديدة</b>	
					يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير	.1
					يستخدم المدير الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير المدرسة.	.2
					يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	.3
					يشجع المدير العاملين في المدرسة على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية	.4
					يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	.5
					يقوم المدير بدراسة الأفكار الجديدة للقيام	.6

					بتطبيقها	
					ينتهج المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.	7.
					يعدل المدير أهداف المدرسة ويعيد جدولة أعمالها وفقاً للفرص الجديدة التي يرصدها	8.
					يضع المدير قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكيف أدائها وفقاً لاحتياجات مجتمعها الداخلي والخارجي	9.
					يفوض المدير الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها	10.
					يسمح المدير للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة	11.
<b>المجال الثالث: براعة الاستثمار الأفضل للموارد المادية</b>						
					يستثمر المدير الامكانيات المادية في المدرسة، كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون وكل ما يلزم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة	1.
					يضع المدير برنامجاً لتفعيل المكتبة والمختبرات وغيرها في جدول الحصص الصفية	2.
					يُخصص المدير حصص للنشاطات اللامنهجية في المدرسة	3.
					يعزز المدير مبادئ الشفافية كالمساءلة في كيفية إدارة الموارد	4.

					يتواصل المدير مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية للمدرسة	.5
					يوفر المدير الدعم المادي اللازم لتبني الأفكار الإبداعية	.6
					يضع المدير في الميزانية أهدافاً قابلة للتحقيق لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير المدرسة	.7
					يقوم المدير بزيارات إشرافية لمكتبة المدرسة والمختبر وغيره من الموارد لمتابعة ما يلزمها من تجديد.	.8
					يحرص المدير على توفير ساحات رياضية مناسبة للطلبة.	.9
					يحرص المدير على تزويد المكتبة بالكتب الحديثة الملائمة للطلبة.	.10
					يحرص المدير على تفعيل دور المؤسسات المحلية لتعزيز الاحتياجات المادية التي تخدم المدرسة	.11
					يحرص المدير على الصيانة الدائمة للموارد المادية في المدرسة.	.12
					<b>المجال الرابع: الاستثمار الأفضل للموارد البشرية</b>	
					يستثمر المدير المعلمين بتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة	.1
					يحرص المدير على استثمار إمكانات المعلمين	.2

					3. يراعي المدير تخصص المعلمين في توزيع المباحث والصفوف
					4. يحرص المدير على أن يأخذ الطلاب حصص التربية البدنية والفنية بشكل مستمر في المدرسة
					5. يُجري المدير دراسات استطلاعية مستمرة لمعرفة توجهات المعلمين نحو تطوير المدرسة
					6. يزود المدير المعلمين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة
					7. يعتمد المدير برامج تدريبية لجميع مستويات المعلمين لرفع مستويات أداءهم
					8. يستضيف المدير ذوي الخبرة بشكل دائم لإعطاء دورات وورشات تطويرية
					9. يحرص المدير على القيام بالزيارات الصيفية الإشرافية بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة عنها
					10. يقوم المدير بتفعيل دور المجالس التربوية في المدرسة بشكل دائم
					11. يقوم المدير بالاستغلال الأمثل لإمكانيات المجتمع المحلي
					12. يحرص المدير على استثمار مواهب المعلمين في المسابقات المختلفة و اللجان المدرسية وغيرها

الملحق رقم (4) التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (19)

تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب / الطالبة : -----  
رقم الهاتف: -----  
التوقيع: -----  
أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

-----  
-----

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

-----  
-----

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق والتوقيع -----

الرتبة العلمية: \_\_\_\_\_

عنوان العمل:

رقم الجوال:

الايمل

التاريخ: ١١ | ٢٠٢٢ م

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير  
نموذج رقم (19)  
تتعلق لغوي (عربي، انجليزي)  
قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب / الطالبة: عبدالمجيد عبدالمجيد  
رقم الهاتف: 0543422922  
التوقيع: عبدالمجيد  
لقد سبقتكم علماً بأن الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:  
الممارسة التبادلية لمدراء المدارس الثانوية  
للسنة الدراسية 2021/2022

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:  
The Organizational Ingenuity of School  
Principals Affiliated with the Jerusalem  
Municipality From the Teachers' point of view

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتنسيق، والترقيم) وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المنقق والتوقيع:  
عبدالمجيد عبدالمجيد

الرتبة العلمية: ماجستير  
عنوان العمل: مدراء المدارس الثانوية  
رقم الجوال: 0598761395  
الايمل: ablamashahreh@gmail.com

التاريخ: 13/6/2022

ملاحظة: رجا هذا النموذج من قبل/ متخصص في اللغة العربية/ الانجليزية برتبة ماجستير على الاقل