

"البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الملمات في
منطقة القصيم"

إعداد الباحثة

أ. أنهار محمد العوده

كلية التربية - جامعة القصيم

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

الملخص:

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة - التخصص - الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من ٢٥٩٢ معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٣٣ معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير الخبرة ومن التوصيات التي تساهم في المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، قائدات المدارس.

المقدمة:

شهد وقتاً الحاضر تطور واسع ومستمر نتيجة لتطور الفكر المعرفي وتطور جميع مجالات الحياة، مما أدى للفرض على القيادة المدرسية بمجاراة هذه التطورات ومسايرتها، بأساليب وطرق تزيد من الإنتاجية والابداع وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات، وذلك من خلال تبني نظريات وأفكار حديثة للفكر الإداري، وقد تعددت الأنماط القيادية والدراسات التي سلطت الضوء على سلوك القادة. ويعد من أهم هذه المفاهيم هو مفهوم البراعة التنظيمية كما تعد البراعة التنظيمية مفهوم حديث وخصوصاً في المجال الأكاديمي لندرة البحوث في هذا المجال أصبح هناك حاجة ملحة لتوسع بهذا المفهوم في المجال الأكاديمي.

كما ذكر الصالحي (٢٠١١) أن نجاح المدرسة يتوقف على إدارتها باعتبار أن لديها القدرة على تطوير التعليم وحل مشاكله، حيث تطور دورها من أنظمة محددة مثل تدوين حضور الطلاب وتغييرهم إلى عملية قيادية تسعى للتطوير المستمر ومواجهة المشكلات وتحقيق تطلعات المجتمع. وللقائد المدرسي دور فعال في العملية التعليمية فهو الموكل بتطوير المدرسة للأفضل والمسؤول عن سير العملية التعليمية فيها، ولا بد أن يتميز عن غيره بصفات عديدة منها حسن التصرف في جميع المواقف وإتقان مهارات التواصل والتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتكوين علاقة حسنة مع المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط لتحقيق أهداف التربية، فالقائد الفعال يعتبر أحد أهم عوامل نجاح أي عملية تنظيمية (العجمي، ٢٠١٧) كما أشار السننطي (٢٠١٤) إلى ضرورة الاهتمام عند اختيار القادة أن تتوفر لديهم الجاذبية الشخصية، واختبار قدراتهم على استئثار الدافعية لدى رؤسائهم واستئثار أفكارهم، وعقد ورش عمل لتوعيه العاملين والقادة بمفهوم البراعة التنظيمية وضرورتها للمؤسسات الحديثة وتنقيف القادة بأبعاد البراعة التنظيمية لدى المرؤوسين والعمل على خلق جو من المنافسة يستثير طاقاتهم الكامنة ويكشف قدراتهم ومهاراتهم، وعلى القائد أن يقوم بالاهتمام بجميع العاملين دون تفضيل.

وأشاد السننطي (٢٠١٥) إلى أهمية قيام القادة في المؤسسات بتشجيع المرؤوسين على الابتكار والابداع الجذري لتقديم أفكار وخدمات جديدة، كما يجب على القادة الاستجابة السريعة لتغيرات التكنولوجيا ومواكبة التطورات المستمرة من خلال وضع خطط مستقبلية تتسم

بالمرونة. والسعي لان يكون العاملين متعددين المهارات حتى تتمكن من مجارة التغيرات السريعة وعلى قادات الإدارة العليا ان يُقرو بأن الأساليب والطرق القديمة لم تعد فعالة بما فيه الكفاية وان هذا العصر عصر التحولات السريعة لذا يستوجب الاستفادة من فلسفة الإدارة المعاصرة (الالوسي - ٢٠١٨) كما اهتمت رؤية ٢٠٣٠ بالقادة واعاداهم الاعداد الجيد وتنمية مواهبهم وقامن بتخصيص منصة خاصة بالقادة (إعداد وتأهيل القادة) يتم من خلالها تصنيف القادة والكشف عن القيادات المتميزة بهدف تطويرهم وتشجيعهم وتبادل الخبرات بين القادة (رؤية المملكة ٢٠٣٠)

مشكلة الدراسة:

يتضح مما سبق ندرة البحوث والدراسات العربية المتعلقة بالبراعة التنظيمية ودورها الأساسي داخل المؤسسات التعليمية على الرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي اهتمت بهذا المفهوم من هنا تظهر مشكلة البحث. كما يعد التعليم أساسا في تطور المجتمعات التي بدوها تعتمد على نجاح القيادة التي تمارس في هذه المؤسسات وتحمل المؤسسات التعليمية المسؤولية الكبرى في تربية وتنشأة الأجيال وتشكيل إدراكهم وتفكيرهم ومعتقداتهم ، فبتالي تعتبر هذه المؤسسات هي الأساس الفكري الرئيسي لمستقبل المجتمع ، والعنصر الأساسي في بنائه و مسألة الجودة المقدمة في المؤسسات التعليمية تعد أهم القضايا على مر الزمان وترتبط جودة التعليم بشكل أساسي بجودة الإدارة الفاعلة او القيادة حيث تتطلب المؤسسات التعليمية من قائدها أن يمتلك المهارات التي تسهم بشكل فعال في ترسيخ الإبداع و الابتكار ولمواصلات هذا الإبداع لابد من تشجيع وتحفيز المستمر من قبل القادة على كافة المستويات القيادية (الغرابوي ، ٢٠١٩) وقد اثبتت العديد من الدراسات أن هناك دور فعال في البراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات و ما توصلت إليه دراسة كل من (Fu, Ma, Bosak, Flood, 2016) ، ودراسة العويس (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أهمية البراعة التنظيمية في تطوير وديمومة المنظمات ، كما ان للبراعة التنظيمية علاقة إيجابية بعدد من المتغيرات فقد أظهرت دراسة النجار (2015) أن البراعة تنظيمية لها علاقة بالقيادة الجديرة، وهذا يؤكد على أن هناك دور واضح وما الموس في البراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات بجميع القطاعات ، وكشفت دراسة الغرابوي (٢٠١٩) العلاقة الإيجابية بين الممارسات القيادية والمميزة والبراعة التنظيمية وأيضا أن تطوير المناخ التنظيمي له علاقة إيجابية بالبراعة التنظيمية (السرحاني، ٢٠١٩)، وحث السننني (٢٠١٤) بالاهتمام من قبل إدارة البنك بالأفكار الجديدة من قبل العاملين و تحفيز ودعم الفكري والمادي والمعنوي المتواصل، وتعزيز فكرة تشجيع العاملين على المشاركة في تقييم المقترحات والأفكار المبدعة وتقديم الحلول المناسبة لحل مشكلات التي يمرون بها في العمل، أن عدم الاهتمام ببناء الاستراتيجيات العامة وعدم تنمية المهارات الشخصية والقيادية والإدارية والانشغال في الأنشطة اليومية التقليدية تعيق الكثير ممن يسعون إلى القيادة ويفقدون عند تطبيقها عمليا (عجوة، ٢٠٠٩).

كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء (Gibson & Birkinshaw, 2014; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006) وتوصلت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط سلبية (Atuahene-Gima, 2005) كما أشاد (أبو زيد، ٢٠١٩) أنا درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الشركات الأردنية جات بدرجة متوسطة، وأوصى بالسعي الدائم لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي من خلال تبني طرق أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء المنظمات والحفاظ على ديمومتها في الامد البعيد.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أهمية البراعة التنظيمية في المجال الأكاديمي لمواكبة التقدم المستمر ونهوض المؤسسات التعليمية، كما تشير الدراسات السابقة الى ندرة البحوث والدراسات العربية المتعلقة بمفهوم البراعة التنظيمية في المجال الأكاديمي؛ اذا

لا توجد دراسة في المملكة العربية السعودية تطرقت للبراعة التنظيمية الا دراسة واحدة - في حدود علم الباحثة - لذلك اصبح هناك ضرورة ملحة لهذه الدراسة

حيث تسعى الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1= ما مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟
- 2= هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى القائدات في منطقة القصيم تعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة- التخصص- الدورات التدريبية)؟
- 3- ما التوصيات اللازمة لتطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات؟

الأهداف:

- 1= التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات
- 2= الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة متوسطات أفراد العينة لمستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى القائدات تعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة- التخصص- الدورات التدريبية)
- 3= تقديم التوصيات اللازمة لتطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- 1= حداثة موضوع البحث البراعة التنظيمية لدى قائدات في المجال الاكاديمي
- 2= تستمد هذه الدراسة أهميتها النظري في ظل ندرة الدراسات العربية لمفهوم البراعة التنظيمية في المجال الاكاديمي
- 3= يقوم البحث على مفهوم البراعة التنظيمية الذي يعد ضرورة ملحة في عصرنا هذا لجميع المؤسسات
- 4= اثراء المكتبات بالمزيد من الدراسات التي تخص مفهوم البراعة التنظيمية والتي قد تؤدي نتائجها وتوصياتها نقطة بداية للباحثين والمهتمين بهذا المجال

5= تسهم الدراسة في إثراء المحتوى التربوي العربي لمفهوم البراعة التنظيمية

الأهمية التطبيقية:

- 1= تساعد قائدات المدارس في رفع مستوى تطبيقهن للبراعة التنظيمية في المدارس
- 2= تسهم نتائج الدراسة في معرفة مستوى تطبيق القائدات للبراعة التنظيمية في المدارس
- 3= قد تسهم نتائج الدراسة في تشجيع إدارات التعليم لعقد دورات للقائدات لمعرفة أساليب وطرق تحقيق البراعة التنظيمية
- 4= تعود أهمية الدراسة لأهمية المجال الذي سيطبق فيه وهو التعليم، الذي يعد من اهم المجالات في المجتمع
- 5= كما تتوافق هذه الدراسة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تسعى لرفع كفاءه الأداء في العمل وتحسينه

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سوف تتناول هذه الدراسة البراعة التنظيمية بالاعتماد على الابعاد التالية وهي (الاستغلال، الاستكشاف) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة بأذن الله في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم.
- الحدود البشرية: ستطبق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من معلمات المدارس الثانوية في منطقة القصيم.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام 2020م-1441هـ

مصطلحات الدراسة:

البراعة التنظيمية (Organizational ambidexterity):

عرفها (p5,2009, Cao& et al) البراعة التنظيمية بأنها " مفهوم متكامل يشير إلى توجه مزدوج للمنظمة يتعلق بالاستكشاف والإستغلال "

وذكر (عويس، ٢٠١٥، ص٢٤٧) بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي ويوفق بين الموارد المنظمة في السوق وظروف المنافسة "

التعريف الاجرائي:

البراعة التنظيمية: هو قدرة المؤسسات التربوية على تحقيق النجاح التنظيمي من خلال قائدات المدارس الثانوية المؤهلين في القصيم ويتم ذلك من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل وتفعيل جميع قدرات المنظمة لتحقيق النجاح والمشاركة في المنافسة

الإطار النظري:

ذكر (Jansennet et al., 2005) أن المؤسسات ذات الطابع التنافسي العالي تستوجب تطوير لوحات بارعة ناتجة عن موازنة بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة. فالسرعة والتغيير الذي يقابل اغلب المنظمات يستوجب مواكبة هذا التطور في خدماتها ومنتجاتها بشكل بارع (Oreilly & Tushman, 2007)

مفهوم البراعة التنظيمي:

ويعتبر اصل كلمة البراعة لا تينية وتعني مقدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه بسلاسة ، لا هذا الأساس تسع المنظمات البارحة إلى إحداث الموازنة بين الاستثمار الأمثل و الاستكشاف او البحث عن فرص جديدة (البغدادي و الجبوري، ٢٠١٥) و يتضح ان مصطلح البراعة تنظيمية حرفي يشير إلى وجود مهارة عالية لدى الشخص ، ولكن تم تداولها بشكل كبير و استخدامها من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات الإدارية التي تكون قدرة بنفس القدر في استغلال واستكشاف الأنشطة، وانه في ظل التنافس الحالي بين المنظمات لا يكفي للمنظمة أن تكون متفوقة في مرحلة واحدة فقط، او تتميز في فترة محددة بل إن الانتصار ضد المنافسين في كل سلسلة اتنافس وليس في فترة محددة فقط

(Simsek , 2009)

وعرف (Gibson & Birkinshaw, 2004) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتى داخله في نفس الوقت مثل الاستكشاف مع الاستعداد والكفاءة مع الفعليه والابتكار الجذري مع الإبتكار المستمر والمواءمة مع التكيف. اما (He & Wong, 2004) عرفها بانها احتياج المنظمات الى تحقيق التوازن والمواءمة بين نشاطين الاستغلال والاستكشافية لتحقيق الأداء الماهر .

وحدد (Menguc & Auh, 2008) ان البراعة التنظيمية هي مجموعة من القدرات الاستغلالية والاستكشافية في المنظمة. ويرى (Luo & Rui, 2009) بان البراعة التنظيمية تمثل قدرة منظمات الأعمال لمتابعة امرين غير متشابهة في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة و الاستجابة لطلبات المستفيدين والتكيف والمواءمة أمه والربح والنمو طويل الأجل و قصيرة الأجل .

وعليه ترى الباحثة بأن البراعة التنظيمية: هو قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح التنظيمي من خلال القادة المؤهلين ويتم من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل وتفعيل جميع قدرات المنظمة لتحقيق النجاح والمشاركة في المنافسة.

خصائص وشروط البراعة التنظيمية:

اكذ (Bodwell & Chermack, 2010) إلى أن البراعة التنظيمية تتشكل في ثلاث خصائص أساسية تتمثل في الإدراك وإعادة تشكيل واغتنام الفرص ،ويتمثل الإدراك في قدرة المنظمة من خلال العاملين فيها على تحديد الفرص والمشكلات التي تهدد المنظمة في تحقيق أهدافها وهذا يكون من خلال إحداث التوازن بين المركزية ولا مركزية الإدارة وأجهزة المراقبة فيها وضع آليات تكون فيها المنظمة مدركة لواقع المطالبات الخارجية ، واغتنام الفرص يعكس قدرات قيادة المنظمة الاستراتيجية في اغتنام الفرص الجديدة المتاحة وفي إيجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية المناسبة للفرص الجديدة ، اما إعادة التشكيل وتتمثل في قدرة المنظمة على محاذات وصولها مع واقع هيكلها التنظيمية وأعادته تشكيل هذه الأصول والهياكل بما يتماشى مع التطورات الخارجية .

اما (Dewhurst & Navarro, 2007) فقد ذكر بأن البراعة التنظيمية تتلخص في أربع سمات:

- (1) مبادرة الموظفين والاستغلال الأمثل لي الفرص بشكل يتعدى وظائفهم ومهامهم المحددة.
 - (2) التحفيز والتشجيع المستمر يعزز العمل الان ودون إدارة مركزية التنفيذ او الدعم رؤسائهم وإنما تمكين الموظفين من ذلك
 - (3) تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بحيث تجعل الموظفين يستطيعون التكيف مع الفرص الجديدة ومواءمة ذلك مع البدائل الاستراتيجية العامة
 - (4) تعزيز أساسيات التكيف والموازنة بين الموظفين ومحاولة تعزيز التعاون الفردي والتنظيمي
- بعد ذكر السمات التي تتميز بها البراعة التنظيمية إلى أن هناك متطلبات لا بد من التعرف عليها وتعتبر متطلبات الأساسية البراعة التنظيمية حسب (Bryson et al., 2008)

(1) وجود توجه او قصد استراتيجي يبرر التوجه الاستراتيجي نحو الإبداع والأفكار البارعة كضرورة للإستمرار والبقاء على المدى الطويل

(2) بيان المبررات التي تدعو المنظمة للمواصلة في استغلال الفرص وبحصها عن فرص جديدة مع وجود تناسق فعال بين وحدات المنظمة

(3) الاهتمام على وجود قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي وإيجاد هوية ذات قاسم مشترك

(4) إيجاد تناسق جماعي بين قيادات المنظمة في مختلف المستويات نحو أهمية الاستراتيجية التي تنفذ دور البراعة التنظيمية فيها وترى الباحثة يمكن وضع عدة خصائص مرتبطة بالبراعة التنظيمية، ومن هذه الخصائص:

- التركيز على الموازنة بين نشاطين الاستكشاف والاستغلال وعدد من المتطلبات والوسائل التي يتم تطبيقها في ظل السياقات مثل التكيف والإبتكار.
- الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة للإحتفاظ بعمليات المنظمة والإنتفاع بكل ما يتم استثماره في مجال البحث والتنقيب في الأنشطة والمجالات الحديثة.
- التأكد من تطبيق الموازنة النسبية بين نشاطين الاستغلال والاستكشاف ويتم تحديده في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة ومراعاة تغيرات وتطورات هذا العصر.

مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

حدد (Huang, 2010) المداخل الرئيسية لدراسة البراعة التنظيمية تتمثل في ثلاث مداخل المدخل الأول التصميم التنظيمي، والمدخل الثاني السياق الاجتماعي، والمدخل الثالث القيادة الإدارية العليا.

1 = مدخل التصميم التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمية تلك العلاقات المرتبطة بالموارد التنظيمية تبعاً لما وظفته الإدارة، وتوضح هذه العلاقات عبر الخريطة التنظيمية (محمود، ٢٠١١)

2 = مدخل السياق الاجتماعي:

يتم تبادل الاقتراحات السياقية التي تساعد في تحقيق البراعة داخل المنظمة، إلا إن المناهج الهيكلية تفصل أنشطة الاستغلال والاستكشاف، كما يجب على القادة أن يخلق جو يتمتع باللامركزية بحيث يسمح للعاملين بأن يتخذ قراراتهم من حيث استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وتتضمن العوامل السياقية التي تؤثر على السلوك من خلال أنظمة الحوافز، و الانضباط المتوازن، و الرؤية تعاونية أو الاشتراكية واثقة بصفتها خصائص لهذا السياق (Zimmermann, Raisch & Birkinshaw, 2016)

1 - مدخل القيادة العليا:

يؤكد العديد من الباحثين في مجال الإدارة بأن الممارسات الإدارية مهمة لتنفيذ عملية الدمج الهيكلي، ويتضح وجود ارتباط بين نشاط الاكتشاف والقيادة التحولية، فإن القيادة الإجرائية ترجح ارتباطها بالكفاية والتغيرات الإضافية. وفي العقد الماضي تم استكمال العمل النظري من خلال الدراسات التطبيقية التي تسعى إكتشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية و أداء المؤسسة، واتضح أن المشاركة في كل من عملية الاستغلال والاستكشافية أمر مهم و حاسم للنجاح المؤسسة على المدى الطويل، وقد يؤدي التركيز على عملية الاستغلال فقط إلى تحسين أداء على المدى القصير، لكنه قد يسبب على المدى البعيد صعوبات عند قيام

الشركة في تحسين قدراتها الأساسية بشكل تدريجي، ولكنها لا تتفاعل بشكل كاف التغيرات البيئة المحيطة والدراسات التي تفحص العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة، ومع ذلك هناك نتائج متفاوتة، كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء (Gibson & Birkinshaw, 2014; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006) و توصلت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط سلبية (Atuahene-Gima, 2005) ومع اختلاف النتائج يشير التحليل إلى وجود تأثير إيجابي على الأداء المستمر المتواصل في الشركة مما يزيد من اهتمام المديرين والباحثين في مجال الإدارة (Junni et al., 2010) وعلية، ترى الباحثة بأن مداخل البراعة التنظيمية تؤكد على:

- أن البراعة التنظيمية تستوجب وجود اتفاق كامل بين جميع عناصر المنظمة حول تطبيق الاستراتيجية التنافسية والسعي لتحقيقها داخل المنظمة وخاصة عند إعداد الهيكل التنظيمي بشقيه الرسمي والغير رسمي ومن خلال السياق الاجتماعي.
- أن تطبيق البراعة التنظيمية يحتاج إلى وجود قاعدة مبصرين بأهمية المرحلة وبما تحتويه من متغيرات استراتيجية كما يتطلب أن يتوفر لدى القيادة القدرة على الاستقلال والاستكشافية والقدرة على توفير الموارد وتطبيق إدارة التغيير .
- ضرورة التقبل الإدراكي للقادة وجميع أعضاء المنظمة بأن البراعة التنظيمية توجه المنظمة لإدراك ضرورة أتقدم لي الفرص الجديدة والإجماع نحو التطوير والتجديد.

أبعاد البراعة التنظيمية:

أشار كل من (Zhang, 2009 Bodwell & Chermack, 2010) أن البراعة التنظيمية تتكون من:

1 = الاستكشاف:

عرفها دياي (Diaye, 2002) هي الخطة التي تقود لتقديم منتجات جديدة في السوق. ويرى العبيدي (٢٠٠٥) انه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج سابق أو تقديم تصميم حديث لعملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك تماشيا لرغبات العملاء وحاجاتهم، ولا جذب العملاء الجدد والتكيف مع متطلبات السوق الحديث وزيادة مستوى قدرة المنظمة على المنافسة السوق مما يؤدي إلى ديمومة وتطور المنظمة، فالإبداع المعاصر لا يعتبر مجرد شكل مادي لمنتج معين، وإنما إيجاد وسائل وطرق جديدة لتقديمها للعملاء ولم يفكروا إطلاقا بأنهم سيحصل عليها (Ussahawanitchakit, 2011).

وحدد (Danneels, 2002) بأنه عملية الاستكشاف تفتح الآفاق الإبداع أمام المنظمات من ابداع في منتجاتها الجديدة او في طرق عرضها للمنتجات، لتوفير موارد وقدرات وجدارات جديدة. إذا ان المنظمات التي تتبنى براعة الاستكشاف تتسم بالمرونة العالية من خلال منهج تعاوني مع كل من التعلم و تطبيق بهدف تحديد المشاريع المحاطة بالمخاطر العالية (Gibson & Birkinshaw, 2004)

1- الاستغلال:

يمارس الاستغلال من خلال التغيير المستمر وتُمكن من المواقع المثالية وتحقيق الكفاءة القصوى (Pai, 2007) إلى أن الاستغلال المنظمة لتطوير أنشطتها وأعمالها لتواصل لقيمة في الأمد القريب. وأكد (Miles & Darroch, 2006) هناك فراس ليس لها صلة باستراتيجية المنظمة الحالية، لكن الحكم على الفرص خارج الاستراتيجية يعتبر امر ضروري لتحقيق اهداف المنظمة. خطوات الاستغلال من وجهة نظر أبو تايه (٢٠١٠)

- وجوب تحديد العقبات التي قد تواجه الاستغلال ثم تحديد الفرص الحقيقية التي يمكن استغلالها علميا وتصنيفها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها واحتمالات ذلك والنتائج المتوقع تحقيقها لتلك الفرص.
- يجب توظيف التفكير الاستراتيجي الاستغلال الفرص من خلال استراتيجية النمو المركزي تهتم بزيادة الصادرات في الأسواق الحالية، وطرح الخدمات الحالية في أسواق جديدة (استراتيجية تطوير المنتج)، واستراتيجية التنوع التي يمكن استغلال الفرص فيها من خلال عرض أو تقديم خدمات جديدة لزبائن جدد، وهناك فرص يمكن استغلالها عن طريق التعاون مع منظمات أخرى أو شراء حصة من منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية ويطلق على هذه الاستراتيجية التكامل الأفقي
- وجود تحديد أولويات اهداف استغلال الفرص مع الأخذ بالاعتبار واقعية الأهداف و قابليتها للقياس وأن تكون محددة زمنيا وخلوها من التعارض والتداخل وعدم تكرارها وترتيبها حسب الأهمية.
- لا بد أن تتم عملية الاستغلال والتكتيك لها بطريقة منظمة ومحددة زمنيا ومكانيا مع فرض الخطط والبرامج والسياسات اللازمة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة وإجراءاته:

في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة. ويعرف العساف (٢٠١٢) المنهج الوصفي بأنه: "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة الدرجة تلك العلاقة"

ثانياً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في البحث الحالي في جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441هـ، والبالغ عددهم ٢٦٥٢ وفقاً لأحدث إحصائيات إدارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)

ثالثاً: عينة البحث:

1 = عينة تقنين الاستبانة (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من 40 معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتم التطبيق عليهن في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441هـ.

2= عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية من 330 معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم التعليمية بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التطبيق عليهن في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441هـ، وتم حساب العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (1): توزيع المعلمات عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
15.8%	52	أقل من 5 سنوات
32.4%	107	من 5 سنوات إلى أقل من 10
51.8%	171	من 10 سنوات فأكثر
النسبة	العدد	الدورات التدريبية
20.3%	67	أقل من 5 دورات تدريبية
25.5%	84	من 5 دورات تدريبية إلى 10 دورات
54.2%	179	أكثر من 10 دورات تدريبية
النسبة	العدد	التخصص
57.9%	191	نظري
42.1%	139	تطبيقي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كن من أصحاب سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 51.8%، يليهن أصحاب سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 32.4%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 15.8%.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من معلمات عينة البحث الحالي كن ممن حضرن أكثر من 10 دورات تدريبية بنسبة بلغت 54.2%، يليهن من حضرن من 5 دورات تدريبية إلى 10 دورات تدريبية بنسبة بلغت 25.5%، وفي الترتيب الأخير من حضرن أقل من 5 دورات تدريبية بنسبة بلغت 20.3%.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من معلمات عينة البحث الأساسية كن من التخصصات النظرية بنسبة بلغت 57.9%، بينما بلغت نسبة معلمات التخصصات التطبيقية 42.1%.

رابعاً: أدوات البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة البحث، فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات تم بناء الاستبانة الحالية، وفيما يلي وصف للاستبانة المستخدمة في البحث وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات وقد تم استخدام مقياس البراعة التنظيمية لبودول وشيرماك (٢٠١٠) وتساو وجيداجلوك وتشانغ (٢٠٠٩) وهو مقياس مكون من بعدين بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال والمقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي التدرج

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) *Face Validity* حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وآثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات الاستبانة باتفاق غالبية المحكمين إلا عبارة من عبارات بعد براعة الاستكشاف وعبارة في بعد براعة الاستغلال وبذلك أصبح عدد عبارات الاستبانة 18 عبارة منها 8 في البعد الأول و10 في البعد الثاني، مع بعض الملاحظات التي تم مراعاتها في النسخة النهائية من الاستبانة.

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي *Internal Consistency* وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
براعة الاستغلال				براعة الاستكشاف			
**0.882	6	**0.841	1	**0.860	5	**0.739	1
**0.821	7	**0.849	2	**0.856	6	**0.820	2
**0.913	8	**0.771	3	**0.783	7	**0.753	3
**0.725	9	**0.851	4	**0.864	8	**0.766	4
**0.770	10	**0.837	5	** دالة عند مستوى ثقة 0.01			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد البراعة التنظيمية وتماسكها مع بعضها البعض بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية فكانت كما هو موضح بجدول التالي:

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد البراعة التنظيمية والدرجة الكلية

براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف
**0.978	**0.962

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد البراعة التنظيمية والدرجة الكلية جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد البراعة التنظيمية فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات الاستبانة وأبعادها الفرعية

البراعة التنظيمية ككل	براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف
0.965	0.947	0.922

يتضح من الجدول السابق أن لدرجات الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي في الكشف عن البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن درجة الموافقة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): محكات الحكم على البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
منعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

وتم الحصول على المحاكات السابقة بتحديد مدى الاستجابة لكل عبارة (أكبر درجة - أقل درجة = 1-0=4) و قسمة هذا المدى على عدد الاستجابات لنحصل على سعة كل محك (4/5=0.8، 0،)

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

1= معامل ارتباط بيرس Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2= معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

1= التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent والمتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation في الكشف

عن مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم.

2= اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة

البحث حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف متغير

(التخصص).

3= تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة

والمعلقة بتطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات

وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

1= البعد الأول: براعة الاستكشاف:

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية فيما يتعلق ببراعة الاستكشاف

م	العبارات	الاستجابة															
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة							
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار						
1	تتقبل الإدارة المطالب التي تتجاوز خدماتها الحالية	2.4	8	22.7	75	29.7	98	37.0	122	8.2	27	3.258	0.979	متوسطة	8		
2	تسعى الإدارة لابتكار أفكار وخدمات جديدة	2.4	8	16.1	53	18.2	60	47.3	156	16.1	53	3.585	1.017	كبيرة	3		
3	لدى الإدارة تجربة كبيرة مع الأفكار والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً	1.5	5	13.9	46	26.1	86	47.3	156	11.2	37	3.527	0.920	كبيرة	4		
4	تقوم الإدارة بدراسة الأفكار الجديدة قبل تطبيقها	2.1	7	17.0	56	24.2	80	44.5	147	12.1	40	3.476	0.981	كبيرة	7		
5	تمتلك الإدارة القدرة على نشر أفكارها وخدماتها المبتكرة	2.1	7	17.0	56	21.5	71	47.9	158	11.5	38	3.497	0.975	كبيرة	6		
6	تستفيد الإدارة من الفرص الجديدة في المجالات الجديدة	2.4	8	14.2	47	18.2	60	50.6	167	14.5	48	3.606	0.981	كبيرة	2		
7	تستقطب الإدارة الأفراد ذوي المهارات والخبرات المميز	3.3	11	20.9	69	15.2	50	42.7	141	17.9	59	3.509	1.109	كبيرة	5		
8	تستجيب الإدارة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.3	11	9.7	32	18.8	62	54.5	180	13.6	45	3.655	0.946	كبيرة	1		
المتوسط العام لمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لبراعة الاستكشاف		0.988		3.514													

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية فيما يتعلق ببراعة الاستكشاف متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.514 بانحراف معياري 0.988، ويعزى ذلك الى جهود إدارة تعليم منطقة القصيم بحيث انها تطرح كل ما هو جديد ويخدم العملية التربوية وحث القائدات على العمل به مع توفير فرص تدريبية لتطبيقه، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

جاءت العبارة "تستجيب الإدارة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.655 بانحراف معياري قدره 0.946، وقد يعزى ذلك الى تفاعل القائدة مع البيئة الخارجية وسعيها الدائم لمواكبة التطورات المهنية.

جاءت العبارة "تقبل الإدارة المطالب التي تتجاوز خدماتها الحالية" في الترتيب الثامن من حيث درجة التحقق، و متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.258 بانحراف معياري قدره 0.979، وقد يعزى ذلك الى محدودية الإمكانيات المتاحة والصلاحيات لدى القائادات.

2= البعد الثاني: براعة الاستغلال:

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية فيما يتعلق ببراعة الاستغلال

م	العبارات	الاستجابة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
1	تقوم الإدارة بتوفير افكارها وخدماتها الحالية بشكل مميز	7	2.1	52	15.8	103	31.2	135	40.9	33	10.0	3.409	0.942	كبيرة	8
2	تقوم الإدارة بإجراء تحسينات مستمرة لجهودها وافكارها الحالية	6	1.8	53	16.1	49	14.8	185	56.1	37	11.2	3.588	0.948	كبيرة	3
3	تؤكد الإدارة على التعديلات البسيطة على افكارها وجهودها وخدماتها الحالية	3	0.9	26	7.9	80	24.2	193	58.5	28	8.5	3.658	0.780	كبيرة	1
4	تؤكد الإدارة على تحسين كفاءة تقديم جهودها وخدماتها	5	1.5	45	13.6	66	20.0	173	52.4	41	12.4	3.606	0.924	كبيرة	2
5	تبذل الإدارة جهد كبير لاستثمار الفرص والأفكار الابداعية	10	3.0	49	14.8	90	27.3	140	42.4	41	12.4	3.464	0.989	كبيرة	4
6	تتبنى الإدارة سياسة التحسين المستمر والابداع في تقديم الخدمات للمتعلمين	14	4.2	58	17.6	68	20.6	153	46.4	37	11.2	3.427	1.038	كبيرة	5
7	تسعى الإدارة لتلبية متطلبات المتعلمين بطرق غير تقليدية	16	4.8	74	22.4	75	22.7	135	40.9	30	9.1	3.270	1.059	متوسطة	9
8	تأخذ الإدارة بآراء العاملين لتطوير العمليات والخدمات	12	3.6	64	19.4	63	19.1	156	47.3	35	10.6	3.418	1.032	كبيرة	7

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م					
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة				
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			نسبة	تكرار			
6	كبيرة	0.993	3.418	9.4	31	47.6	157	21.5	71	18.5	61	3.0	10	تهتم الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع الآخرين	9			
10	متوسطة	1.167	3.109	8.8	29	35.5	117	25.8	85	17.9	59	12.1	40	تصرف الإدارة أموال لاستثمار الفرص الجديدة	10			
				المتوسط العام لمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لبراعة الاستغلال										كبيرة	0.987	3.437		

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية فيما يتعلق ببراعة الاستغلال متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.437 بانحراف معياري 0.987، ويعزى ذلك الى تبني قائدات المدارس للفكر الإداري التربوي المعاصر وتطبيق النمط الديمقراطي داخل المؤسسة التربوية، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي مع مراعاة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى في الاستجابات:

- جاءت العبارة "تؤكد الإدارة على التعديلات البسيطة على افكارها وجهودها وخدماتها الحالية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.658 بانحراف معياري قدره 0.780، وقد يعزى ذلك الى تطبيق القائدات لشفافية الإدارية وتوضيح التعديلات للجميع لتحقيق الأهداف والطموحات على ارض الواقع.

- جاءت العبارة "تصرف الإدارة أموال لاستثمار الفرص الجديدة" في الترتيب العاشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.109 بانحراف معياري قدره 1.167، وقد يعزى ذلك الى تحفظ القائدات من الناحية المالية وعدم الرغبة في خوض تجارب وفرص جديدة وانخفاض روح المغامر لدى بعض القائدات.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بتطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (8): مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	البراعة التنظيمية
1	كبيرة	0.988	3.514	براعة الاستكشاف
2	كبيرة	0.987	3.437	براعة الاستغلال

كبيرة	0.988	3.476	البراعة التنظيمية ككل
-------	-------	-------	-----------------------

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاء متحققاً بدرجة كبيرة ويعزى ذلك الى وعي القائدات وتطورهن بشكل ملحوظ بمتوسط وزني 3.476 وانحراف معياري 0.988، وجاء في الترتيب الأول بعد براعة الاستكشاف ومتحقق بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.514 وانحراف معياري 0.988، وفي الترتيب الثاني جاء بعد براعة الاستغلال ومتحقق بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.437 وانحراف معياري 0.987، ويعز ذلك الى وعي قائدات المدارس بأهمية صقل واكتشاف الأفكار الإبداعية وتطوير البيئة الإنتاجية، مما سبق يظهر اتفاق نتيجة النتيجة الحالية مع دراسة عابدين (٢٠١٩) التي توصلت ان مستوى تطبيق البراعة التنظيمية في قطاع البنوك العاملة في قطاع غزة جاءت بدرجة كبيرة ودراسة إبراهيم (٢٠١٧) التي كانت من اهم نتائجها وجود مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية ودراسة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥) التي وضحت وجو اثر معنوي بدرجة كبيرة لمتغير البراعة التنظيمية واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عويس (٢٠١٥) التي أظهرت ان مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة ضعيفة في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية.

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، التخصص)؟".

3= بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						البراعة التنظيمي
من 10 فأكثر		من 5 إلى أقل من 10		أقل من 5		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
5.716	28.053	6.332	27.065	5.352	30.462	براعة الاستكشاف
7.580	34.392	8.654	32.888	5.642	37.327	براعة الاستغلال
12.697	62.444	14.420	59.953	10.533	67.788	البراعة التنظيمية ككل

جدول (10): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم باختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البراعة التنظيمي
0.01	5.876	202.430	2	404.860	بين المجموعات	براعة الاستكشاف
		34.453	327	11265.991	داخل المجموعات	
			329	11670.852	الكلية	
0.01	5.834	344.894	2	689.788	بين المجموعات	براعة الاستغلال
		59.116	327	19330.845	داخل المجموعات	
			329	20020.633	الكلية	
0.01	6.375	1074.345	2	2148.690	بين المجموعات	البراعة التنظيمية ككل
		168.519	327	55105.662	داخل المجموعات	
			329	57254.352	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المعلمات مختلفي سنوات الخبرة في الاستجابة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم تم استخدام اختبار شيفية *Scheffe* كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (11): المقارنات البعدية بين المعلمات مختلفي سنوات الخبرة في الاستجابة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم

البراعة التنظيمية	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م = 30.462)	من 5-10 (م = 27.065)
براعة الاستكشاف	من 5-10 (م = 27.065)	** 3.396	
	من 10 فأكثر (م = 28.053)	* 2.409	0.987
براعة الاستغلال	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م = 37.327)	من 5-10 (م = 32.888)
	من 5-10 (م = 32.888)	** 4.439	
البراعة التنظيمية ككل	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م = 67.788)	من 5-10 (م = 59.953)
	من 5-10 (م = 32.888)	** 7.835	
	من 10 فأكثر (م = 62.444)	* 5.344	2.491

من الجدول السابق يتضح أن أعلى المعلمات في تقدير مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم هن المعلمات منخفضة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث تفوقت هذه المجموعة بفروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 على مجموعة متوسطي الخبرة (من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات) وبفروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 على مجموعة مرتفعي سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر)، ويعزى ذلك التفاوت الى ان ذوات الخبرة القليلة يكون متحمس لتطوير نفسه اكثر من غيرها.

بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات، من 5 دورات إلى 10 دورات، أكثر من 10 دورات) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم وفقا للدورات التدريبية

الدورات التدريبية						البراعة التنظيمي
أكثر من 10		من 5 إلى 10		أقل من 5		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
5.979	27.637	6.136	28.226	5.582	29.239	براعة الاستكشاف
8.064	33.626	8.185	34.726	6.298	35.896	براعة الاستغلال
13.428	61.263	13.810	62.952	11.398	65.134	البراعة التنظيمية ككل

جدول (13): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم باختلاف الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البراعة التنظيمي
0.168 غير دالة	1.793	63.287	2	126.573	بين المجموعات	براعة الاستكشاف
		35.304	327	11544.278	داخل المجموعات	
			329	11670.852	الكلية	
0.113 غير دالة	2.199	132.870	2	265.741	بين المجموعات	براعة الاستغلال
		60.413	327	19754.893	داخل المجموعات	
			329	20020.633	الكلية	
0.114 غير دالة	2.188	378.046	2	756.092	بين المجموعات	البراعة التنظيمية ككل
		172.778	327	56498.260	داخل المجموعات	
			329	57254.352	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف الدورات التدريبية، ويعزى ذلك الى ان اختلاف عدد الدورات ليس لها تأثير في تقييم عمل الإدارة في المؤسسة التربوية، وافتقار إدارات التعليم لعقد دورات تدريبية شاملة لتقييم الجودة في الإدارة وعدم وجود دورات متخصصة في البراعة التنظيمية فالدورات عامة.

بالنسبة لمتغير التخصص:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف التخصص (نظري، تطبيقي) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (14): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم باختلاف التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	البراعة التنظيمية
0.609 غير دالة	0.513	5.963	27.969	نظري	براعة الاستكشاف
		5.962	28.309	تطبيقي	
0.291 غير دالة	1.058	8.165	33.979	نظري	براعة الاستغلال
		7.265	34.899	تطبيقي	
0.392 غير دالة	0.857	13.533	61.948	نظري	البراعة التنظيمية ككل
		12.720	63.209	تطبيقي	

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف التخصص، ويعزى ذلك الى ان القادة يطبقون مبدأ المساواة في التعامل مع المعلمين على اختلاف تخصصاتهم تماشياً مع أخلاقيات العمل التربوي.

التوصيات:

- استمرار استجابة الإدارة مع التغيرات المعاصرة في البيئة التربوية والتفاعل الإيجابي معها.
- تبني القادة لفكرة توفير جزء من الميزانية خاص لدعم واستثمار الفرص الجديدة.
- تشجيع المشرفات التربويات للإدارات التعليمية على المشاركة في المتطلبات التي تتجاوز خدماتها.
- اقتراح آلية جديدة في التعليم أن ترشح كل إدارة تعليمية مجموعة من القادة للمشاركة في المؤتمرات العالمية التي ترتقي بالفكر الإداري وممارساتهم.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة البارعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.
- ترشيح إدارة التعليم مجموعة من القادة الناجحين للقيام بعمل هم ورش تدريبية للقادة يتخللها التأكيد على عوامل النجاح وأبدا الخطة العلاجية المطبقة لديهم.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو تايه، صباح.(٢٠١٠). تحديد الفرص التسويقية، ورقة عمل، جامعة الزيتونة الكويتية، عمان، الكويت: ١٣-٢٨.
- أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج15، ع3، 311 - 329.
- الألوسي، إبراهيم رائد عبدالكريم، و الدوري، زكريا مطلق. (2018). أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- البغدادي، عادل هادي، و الجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات-زين وأسيا سيل-في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج17، ع1، 17- ٣٢.
- السرحاني، ليلي عبدالله محمد، و درويش، 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 سطام بن عبدالعزيز، الخرج.
- السلنتي، لمياء السعيد. (2015). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج39، ع1، 85 - 1٢٢.

- الصالح، نبيل. (٢٠١١). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. ط١. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العبيدي، بشار محمد خليل. (٢٠٠٥). الابداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الشركة المستصيرية، بغداد، العراق.
- العجمي، كروز تراحيب. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع١٨، مج٣، ٣٣٨-٣٧٣.
- العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء: الرياض.
- الغرابوي، محمد أحمد أمين. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج41، ع2، 104 - ١٥١.
- النجار، حميدة محمد. (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع4، 75 - ١١١.
- عجوه، أحمد محمد فتحي أحمد. (2009). القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج 33، ع 2، 51 - ٧٩.
- عويس، ممدوح زكي أحمد. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، س55، ع2، 239 - ٢٨٢.
- محمد، نظير رياض، السننتي، لمياء السعيد، و الزهار، رضوه محمد عزيز. (2014). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة، ع3، 45 - ٧٢. محمود، علاء الدين عبد الغني. (٢٠١١). إدارة المنظمات. ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

المراجع الأجنبية

- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Bodwell W & chemack T (2010) Organizational ambidexterity; integration deliberate and emergent strategy with scenario planning technological forecasting & social change 77 (2) 193-202.
- Bryson, M; John B; Kimberly ,G & Rainey ,H(2008) "Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizational Cardiff University and the Economic and social Research Council.
- Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity ' *academy of management journal* 47 (2) ; 209-226.
- Canderasekaran A. (2009) multiple levels of Ambidexterity in managing the innovations-improvement dilemma evidence from high technology organizationsdissertation university of mainnesotabay .
- 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 (2014) The Antecedents consequences and Meditating role of Organizational Ambidextrnity . *Academy of Management journal* 47(2), PP.
- Gibson, B& Birkinshaw J, (2004) the antecedents, consequences and mediating role of organizational Ambidexterity . *Academy of management journal* 47 (2) ; 209-226.

- He Z & wong P (2004) Exploration Vs Exploitation An empirical test of the ambidexterity hypothesis organization science, 15(4) 481-494.
- Houng P.(2010) when to be and how to be ambidextrous? The relationship between en environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities working paper cheng-shiu university Kaohsiung Taiwan; 11-44.
- Jansennet, P; Van den Bosch, J & Volberda, W. (2005). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents".
- Junín, p., serial R. M, Tares V & Tara S. Y. (2013) Organizational ambidexterity and performance: A meta- analysis.The Academy fo management perspectives, 27 (4) PP. 299-312.
- Libation M. H. simeck Z Ling Y & veiga J. F. (2006) Ambidexterity and performance small to medium sized firms; the pivotal role of top management team behavioral integration journal of management 32 (5) ,pp 646-672 .
- LUO. Y&Rui. H. (2009) " An ambidexterity perspective toward Multinational Enterprise from Economies Academy of management perspectives journal ,23 (4) :49-70.
- Miles M&D arch, J. (2006) Large firms Entrepreneurial Marketing Processes , and the cycle of competitive advantage. European Journal of Marketing , 40 (5/6), 485- 501.
- O'Reilly, A & Tushman M.(2007)"Anbidexterity as a dynamic capability :Resolving the innovator's dilemma"Research in Organizational Behavior ,28:185-206.
- Pai, A. (2007). Overcoming the Innovator 's Dilemma thoug Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Master 's Dissertatation, University of Nottingham.
- Simsek , Z;Heavey,C;Veiga F& Souder ,D.(2009) "A typology for aligning organizatioal ambidexterity's conceptualizations, antecedents , and outcomes" . Journal of Management studies, 46(5):864 984.
- Wyatt W. (2006) her: Getting Results Along The Journey 2002 Survey
- Zimmermann A, Raisch. S & Birkinshaw , J. (2015) How is ambidexterity imitated ? The Emergent Charter definition process < Organization Science. 26(4), 1119-1139.

“Organizational Ingenuity for Female Leaders in Government Secondary Schools from the Perspective of Female Teachers in the Qassim Region”

Abstract

This research aimed at showing the level of achieving organizational ambidexterity for female secondary schools government leaders according to the opinion of female teachers in the Qassim region, And identifying the differences of statistical significance between the average responses of the sample members on the level of achieving organizational ambidexterity of female government secondary schools leaders in the Qassim region which are related to a number of factors such as (years of experience - specialization - training courses), The descriptive survey method was used in this study. The sample was randomly chosen from a group of 2592 female teachers, and the data were collected for 333 female teachers. The results of the study greatly showed the level of organizational

ambidexterity among female leaders of government secondary schools from the point of view of female teachers in the Qassim region,
Where the results came by exploring in the first rank and by exploiting in the second rank, and all aspects of the research were greatly clear, that there are no valuable differences for the study variables except the experience variable. One of the recommendations that contribute to maintaining and raising the level of achieving organizational ambidexterity for those female schools leaders is providing material and moral incentives for the administration that achieves proficiency at the level of education administration in the region.