



**البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢)  
وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال  
الشرقية بسلطنة عمان**

**The Organizational Ambidexterity among school principals,  
(grades 10-12) and its relationship to teacher's organizational  
adaptation in Al Sharqiya North Governorate, Sultanate of  
Oman**

إعداد

**د. رضية الحبسية**  
**Dr. Radhiya Al Habsiah**  
جامعة نزوى، سلطنة عمان

**عائشة المالكية**  
**Aisha Al Malki**  
وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

**Doi: 10.21608/jasep.2023.293220**

استلام البحث : ٢٦ / ٢ / ٢٠٢٣

قبول النشر : ٢١ / ٣ / ٢٠٢٣

المالكية، عائشة والحبسية، رضية (٢٠٢٣). البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣٣) أبريل، ١٨٥ - ٢١٨.

**<http://jasep.journals.ekb.eg>**

## البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسطنة عُمان

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية التَّعرُّف إلى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استُخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، طُبقت على عينة مكونة من (١٣٠) معلماً ومعلمة في مدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية بسطنة عُمان. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان كبيراً، كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، وسنوات الخبرة)، ما عدا متغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان مرتفع جداً، كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التكيف التنظيمي تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، وسنوات الخبرة)، ما عدا متغير الجنس، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لمديري المدارس، ومستوى التكيف التنظيمي للمعلمين بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، التكيف التنظيمي، مديري المدارس، شمال الشرقية، سلطنة عُمان.

### Abstract

The current study aimed to identify the organizational ingenuity of school principals of grades (10-12) and its relationship to the organizational adaptation of teachers in Al Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman. (130) teachers in grades (10-12) schools in Al Sharqiyah North Governorate, Sultanate of Oman. The results of the study that the level of organizational ingenuity among principals is high and there were no statistically significant differences due to the study variables (specialization and years of experience), except for the gender variable. The results of the study also revealed that the level of organizational adaptation among teachers is very high, there are no statistically significant due to the

study variables (specialization, years of experience) and there is a positive correlation between the level of application of organizational ingenuity for school principals, and the level of organizational adaptation of teachers in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman.

**Keywords:** organizational dexterity, organizational adaptation, school principals, North Sharqiyah, Sultanate of Oman.

### مقدمة الدراسة

يشهد العالم تحولات وتغيرات في جميع مجالات الحياة، لاسيما في زمن العولمة والتسارع المعلوماتي، مما جعل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها تواجه تحديات متنوعة تهدد استقرارها وتقدمها. ومن تلك المؤسسات، المؤسسات التعليمية التي تُعد المحرك الحيوي والفاعل في المجتمعات الإنسانية ينبع ذلك من هدفها ورسالتها السامية وهي تربية الأجيال، ناهيك عن كونها مؤسسات أكاديمية وتعليمية وتربوية في أن واحد، وتقوم بدور كبير يلقي على عاتقها ضرورة مواكبتها لكل ما هو جديد في جميع المجالات الحياة.

ولذلك أصبحت قيادة هذه المؤسسات صعبة ومعقدة في الوقت الراهن؛ نظراً لكثرة العاملين فيها، وتعدد أهدافها، وسرعة التغيرات في التقنية والعلوم. كل ذلك فرض على قادتها مسؤوليات جسيمة، من أبرزها ضرورة التغيير في أسلوب إدارتها؛ لكي تتفاعل وتؤثر بشكل إيجابي مع ما يحيط بها من مؤسسات، وذلك لا يتم إلا بوجود قيادة واعية لكل ما حولها ولها القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات بكفاءة عالية.

وللقائد المدرسي دور فعّال في العملية التعليمية، فهو الموكل إليه تطوير المدرسة للأفضل، وهو المسؤول عن سير العملية التعليمية فيها. لذا لا بد أن يتميز عن غيره بصفات عديدة، منها حسن التصرف في جميع المواقف، امتلاك مهارات التواصل، والتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتكوين علاقة حسنة مع المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط لتحقيق أهداف التربية، فالقائد الفعّال يعتبر أحد أهم عوامل نجاح أي عملية تنظيمية (العجمي، ٢٠١٧) وفي ظل التنافسية بين المؤسسات التربوية، كان مدعاة لأن تعمل على تحسين وتطوير ممارساتها باستمرار، وبالتالي العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها، وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وتحسين قدرتها على التعامل مع الظروف والتحديات المختلفة، ومن هنا جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها إحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها المؤسسات مواجهة تلك التحديات بفعالية عالية (الباشقالي والداود، ٢٠١٥).

فالقدرة على تشكيل الموارد المادية بمرونة وفق التغيرات والمستجدات، تعدّ ميزة إستراتيجية لتقوية التماسك على المستوى الفردي والجماعي داخل المؤسسة. وقد اتفقت

أغلب أدبيات الإدارة على ثلاثة مناهج للبراعة التنظيمية، وهي براعة الهيكل التنظيمي والسياق والقيادة. كما اتفقوا على تحديد بُعدين أساسيين لها، وهما الاستثمار والاستكشاف. وحددوا لها خصائص أهمها ( Bodwell & Chermack, ٢٠١٠) الإدراك، ويتمثل في قدرة المنظمة على تحديد الفرص والمشكلات التي تهدد المنظمة في تحقيق أهدافها، من خلال إحداث التوازن بين مركزية ولا مركزية الإدارة، ووضع آليات تكون فيها المنظمة مدركة لواقع الاحتياجات الخارجية. ثانيًا: إعادة التشكيل، وتتمثل في قدرة المنظمة على محاذات وصولها مع واقع هيكلها التنظيمي، إعادته تشكيل هذه الأصول والهيكل بما يتماشى مع التطورات الخارجية. وأخيرًا اغتنام الفرص، بما يعكس قدرات قيادة المنظمة الإستراتيجية في اغتنام الفرص الجديدة المتاحة، وفي إيجاد الترتيبات الصحيحة، والبدائل الإستراتيجية المناسبة للفرص الجديدة.

ولقد ساعدت البراعة التنظيمية القادة الذين انتهجوها في تخصصات الإدارة: التربية والمالية والخدمية على توليد أفكار تنافسية، وتحديث هيكل المؤسسة التعليمية ونهجها، والتغيير الجذري، والسعي للاستكشاف والإبداع، والاستثمار في المعلمين والإداريين، وفي الطلبة أنفسهم، وفي نتائج التعليم المرجوة. ( Soares et al., ٢٠١٨).

ويرى الحضرمي (٢٠٢١) ترشيح المعهد التخصصي مديري المدارس الذين لديهم مستوى عالٍ من البراعة التنظيمية؛ لتنظيم ورش تدريبية لزملائهم؛ تأكيدًا على أهمية تنميتها، والارتقاء بمستوى الفكر الإداري لديهم. وترى العودة (٢٠٢٠) ضرورة رفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس وتوفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة. كما أوصت الجنازرة (٢٠٢٠) بضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن ارتباط البراعة التنظيمية ببيئة العمل ومواردها، إذ يمثل العنصر البشري موردًا أساسيًا فيها؛ لتحقيق أهدافها وتطلعاتها، وعليه فإن ظروف العمل والثقافة السائدة لهما انعكاسات على الفرد ومستوى أدائه، والذي يأتي ترجمة لقدرته على التكيف مع بيئتها التنظيمية بشكل عام.

ويعدُّ التكيف التنظيمي أحد المفاهيم التي تعكس محتوى التفاعل المكثف لموضوعات الضغوط البيئية، والذي يمثل أحد أشكال العلاقة بين المنظمة، وما تضمه بيئتها من تاريخ، ولغة، وسياسات، وأفراد، وأهداف، وقيم، وكيفية أداء الأعمال لضمان البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، والذي يتطلب من التنظيمات إجراء تعديلات في عناصرها الداخلية بما يتلائم مع هذه البيئة. (Larson, Jeff A., ٢٠٠٩). كما عرّفه فلدمان (Feldman, ١٩٨١) بأنه "تلك العملية التي يستطيع الأفراد الجدد أن يكتسبوا من خلالها مجموعة من سلوكيات الدور الملائمة، وتطوير قدرات ومهارات العمل، بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعتقدات جماعة العمل".

وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى أبعاد التكيف التنظيمي للعاملين في بيئات العمل، منها: التكيف مع اللغة السائدة، السياسات التنظيمية، الأهداف والقيم التنظيمية، تاريخ المنظمة، طرق أداء العمل، زملاء العمل، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز (المهدي وآخرون، ٢٠١٨)، و(صقر، ٢٠١٠).

ويتضح مما سبق أن مفهوم البراعة التنظيمية حظي باهتمام الدول، بالتركيز على أنظمتها التعليمية؛ انطلاقاً من مهمتها التي تتمثل في إيجاد مخرجات تعليمية، والمطالبة بأن تكون مخرجاتها ذات قدرات تنافسية، قادرة على المشاركة في تحقيق التنمية المستدامة في جميع النواحي البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية. ونظراً لأهمية موضوعي البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي، وندرة الدراسات المحلية التي تناولتهما، جاءت فكرة دراسة البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة شمال الشرقية.

**مشكلة الدراسة:**

تأتي أهمية البراعة التنظيمية، في قدرة القائد على اقتناص الفرص، واستثمار الموارد المتاحة؛ لأجل تطوير البيئة التعليمية، وتوظيفها بشكل أمثل في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. ويشير الواقع إلى أن هناك حاجة لتطوير مهارات القيادة التي تسهم في تطوير بيئة مدرسية داعمة لتعلم الطلبة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢)، حيث أشارت عدد من الدراسات السابقة إلى غياب البرامج التدريبية التي تركز على تدريب مديري المدارس على الأساليب الحديثة في القيادة، فضلاً عن وجود قصور في الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية. كدراسة الجهضمي (٢٠١١)، وقد أكدت ذلك دراسة الغافري (٢٠٢٠) بضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على مهارات القيادة التربوية، مما يشير إلى وجود قصور في جانب التدريب والتنمية المهنية فيما يتعلق برفع كفاءة مديري المدارس على استثمار الفرص والموارد لمديري المدارس.

وفي مجال تحقيق التميز بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، فقد أشارت نتائج دراسة الهطالية، (٢٠١٩) إلى اتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف توافر مؤشرات التميز بأبعاده المختلفة في مدارسهم، ومن هذه المؤشرات: مؤشرات الإدارة المؤسسية، الجودة، الأنشطة المدرسية، الجوائز، وتنمية الموارد البشرية، كما اتفق أفراد عينة الدراسة على أن مدارسهم تعاني من بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز، مما يشير إلى حاجة مديري المدارس على تحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية، وحسن إدارتها في البيئة المدرسية، بالإضافة إلى إيلاء تشجيع ودعم العاملين، وتحسين أدائهم أهمية قصوى؛ من أجل زيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي تحقيق للميزة التنافسية لمدارسهم في القرن الحادي والعشرين.

كما أشارت دراسة المهدي، وآخرون (٢٠١٨)، أن واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن هناك غياب للمقومات والعوامل للتكيف

التنظيمي للمعلمين، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى دراسة الاتجاهات الإدارية الحديثة التي من شأنها أن ترفع من مستوى التكيّف لدى المعلمين بمدارسهم، كمفهوم البراعة التنظيمية. كما أوصت دراسة الحضرمي (٢٠٢١) بأهمية التأكيد على استمرارية نهج اللجان المشكلة على مستوى المديريات التعليمية والوزارة؛ لترشيح واختيار مديري وقادة مدارس ممن يمتلكون قدرات ديناميكية فعّالة، ولديهم قدرة على التفاعل والتكيّف مع المتغيرات والمستجدات العالمية والتنافسية، فالتحدي القائم يتمثل في ضعف قدرة مديري المدارس في الدمج بين المعارف الداخلية والخارجية، إلى جانب قصور في التوازن بين استثمار الموارد واستكشاف الفرص. مما يؤكد أهمية دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتكيّف التنظيمي بشكل أكبر.

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

#### أسئلة الدراسة

- ١- ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والتخصص)؟
- ٣- ما مستوى التكيّف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى التكيّف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والتخصص)؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢)، ومستوى التكيّف التنظيمي لدى المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- التعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
- رصد مستوى التكيّف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظرهم.

- دراسة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والتخصص).

- التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى التكيف التنظيمي للمعلمين في مدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والتخصص).

- تحديد العلاقة الارتباطية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، ومستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بتلك المدارس.

#### أهمية الدراسة : الأهمية النظرية :

- يُعدّ موضوع البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لذلك يسعى الباحثون لإلقاء المزيد من الضوء على بعض مفاهيم البراعة التنظيمية التي لا زال يكتنفها الغموض، بالإضافة إلى دراسة علاقته الارتباطية بالتكيف التنظيمي للمعلمين.

- تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان للارتقاء بأداء مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي وتطويره، ناهيك عن الاهتمام بالبيئة المدرسية وأثرها في تحسين الأداء ككل.

- قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين الواقع التنظيمي في المدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الشرقية.

- إثراء للمكتبة العربية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال الحيوي.  
الأهمية التطبيقية :

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارات التربوية في المدارس من خلال تعرفهم مستوى امتلاك البراعة التنظيمية، ومستوى التكيف لدى المعلمين بمدارسهم.

- التشجيع على إعداد برامج تعمل التعرف إلى إستراتيجيات امتلاك البراعة التنظيمية للنهوض بالمؤسسات التربوية والعمل على تطويرها.

- قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية، والتكيف التنظيمي أيضا في سلطنة عُمان، فضلا عن أنها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذين المتغيرين.

- هذه الدراسة تعد إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال.

- قد تُفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وتوجه اهتمامهم لمدخل البراعة التنظيمية، وكذلك مجال التكيف التنظيمي للمعلمين، ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين.

- قد تساعد نتائجها في تقديم مقترحات تطويرية؛ للارتقاء بواقع البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، بما ينعكس إيجاباً على تكيف المعلمين بمدارسهم.

#### حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية:** حددت موضوعات الدراسة الحالية بمستوى البراعة التنظيمية ضمن بُعدي (الاستثمار-الاستكشاف) لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية، ومستوى التكيف لدى المعلمين بتلك المدارس بأبعاده (السياسات التنظيمية، الأهداف، القيم التنظيمية، طرق أداء العمل، وزملاء العمل) وتحديد العلاقة بينهما.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

**الحدود البشرية:** جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، الصفوف (١٠-١٢).

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال فصل الخريف لعام ٢٠٢١ م.

#### مصطلحات الدراسة:

**البراعة التنظيمية:** "تعرف البراعة التنظيمية بأنها إبداع قادة المدارس على استثمار الفرص المتاحة داخل المدرسة من موارد بشرية، متمثلة في المعلمين والطلبة والعاملين فيها ومادية من رأس مال وتقنيات تعليم في تنفيذ أهداف المنظومة التعليمية، واستكشاف البيئة المحيطة وما قد يناسب المدرسة ويسهم في تقدمها مثل القرارات من وزارة التربية والقرارات الداخلية، والانفتاح على المدارس الأخرى، والتعاون معهم، وتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي" (الجنازرة، ص: ٢٠٢، ١٧).

**التعريف الإجرائي للبراعة التنظيمية:** الدرجة التي يعبر عنها المعلمون هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداة التي أعدتها الباحثة ومدى قدرة مديري مدارس الصفوف من (١٠-١٢) في محافظة شمال الشرقية على استثمار الموارد البشرية والمالية الاستثمار الأمثل، واستكشاف الفرص المحيطة بها؛ للوصول بمدارسهم إلى أعلى مستويات الإنجاز، وفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس، سنوات الخبرة، والتخصص.

**التكيف التنظيمي:** تعرفه أبوعلوان، (٢٠٢٠ ص: -) : "بأنه العملية التي يقوم بها المعلم لكي يستطيع من خلالها تحقيق الانسجام والملائمة مع بيئة العمل؛ من أجل القيام بأدواره المطلوبة منه على أكمل وجه، وتم قياسه من خلال استجابات المعلمين الجدد على الاستبانة بأبعادها: التكيف المهني، أو التكيف مع الزملاء، أو التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، أو



التكيف مع السياسات والقوانين المنظمة للعمل، أو التكيف الوظيفي (ظروف العمل وأعباؤه)".

**التعريف الإجرائي للتكيف التنظيمي:** الدرجة التي يعبر بها المعلمون في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداة التي أعدتها الباحثة. وعن مستوى توافقهم مع السياسات التنظيمية، والأهداف والقيم التنظيمية، وطرق أداء العمل، وزملاء العمل، ووفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس، سنوات الخبرة، والتخصص.

**الأدب النظري للدراسة:**

**البراعة التنظيمية:**

لقد ظهر مفهوم البراعة التنظيمية لأول مرة في أدبيات الإدارة علي يد دونكان عام ١٩٧٦ Duncan من كتابته حول التعلم التنظيمي، حيث أكد فيها على حاجة المنظمات إلى اعتمادها هيكل تنظيمية مزدوجة لغرض تطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة (Raisch & Birkinshaw, 2008, p375)، وكان مارش March أول من قدم مفهوم للبراعة التنظيمية، على أنها السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية، واستكشاف فرص وإمكانات جديدة (O'Reilly & Tushman, ١٩٩٦، ١p)، وأن أنشطة الاستكشاف والاستغلال هي أنشطة خاصة بالتعلم الجذري، مما يتطلب من قادة المنظمات الاهتمام بتوزيع مواردها بطريقة تحقق لها النجاح والاستمرار (March, ١٩٩١، ١٠٢p)، إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع؛ لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة.

وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية، كما أكد بأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف توجهان مختلفان، بحيث أن الاستغلال يركز على تقليل التكلفة، وتحسين الجودة والأداء، وعلى سلوك الابتكار الذي يهدف باستمرار إلى الوفاء بمتطلبات السوق الحالية وإرضاء العملاء الحاليين. أما نشاط الاستكشاف يركز على الابتكار للتعامل مع الأسواق الناشئة وطلبات العملاء المستقبلية (Batta, ٢٠٠٦، ٧p)، لذا يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها تحقيق التوازن بينهما، وبالتالي تحقيق النجاح والاستمرارية.

وتشير البراعة إلى قدرة المنظمة للانخراط في وقت واحد في استغلال القدرات التنظيمية الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية. الاستغلال معني بالصلق، الكفاءة والاختيار والتنفيذ، بينما يتعلق الاستكشاف بالبحث، والتباين والتجريب والاكتشاف (Taródy ٢٠١٦).

مما لا شك فيه أن العملية التربوية، لا يمكن أن تحقق أهدافها المرجوة ما لم تكن في ظل إدارة مدرسية كفاء قادرة على استثمار مواردها المادية والبشرية خير استثمار، واستكشاف مواردها الحقيقية؛ لتحقيق رؤى وتطلعات المدرسة المستقبلية. ويعتمد ذلك على الأسلوب الإداري المتبع، وقدرة مدير المدرسة على التعامل من التغيرات البيئية المحيطة، وفق الظروف والإمكانات المتاحة (مصطفى، ٢٠٠٧). لذا، فإنه يمكن القول أن للبراعة

التنظيمية أهمية كبيرة في تطوير المدارس، وتحقيق التميز في أنشطتها ونتائجها، وذلك من خلال تشجيع المبادرات الإبداعية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإبداع في استثمار الإمكانيات المتاحة، واستكشاف مستقبل المدرسة، والعمل للوصول إلى غاياتها. كما تساعد البراعة التنظيمية مدير المدرسة على تحديد وترتيب أولويات العمل المدرسي، والتخطيط لمواجهة التحديات التي يمكن أن تعيق سير عملها.

### التكيف التنظيمي:

استخدم علماء الإدارة والتنظيم مصطلح التكيف التنظيمي للإشارة إلى عملية التوافق ما بين المنظمة وبيئتها. ويمكن الهدف من التكيف التنظيمي في مساعدة المنظمات على تحقيق مواعمة جيدة مع التحديات البيئية وبالتالي تحسين إمكانية بقائها. فالمنظمات التي تحقق التكيف مع التغيرات البيئية تنجح، بينما المنظمات التي لا تستطيع التكيف مصيرها الفشل. ومما لا شك فيه أن تكيف الموظف غاية تسعى لها جميع المنظمات لأنه يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة وتقديم خدمات عالية الجودة وبكفاءة عالية؛ لأن الإنسان عموماً طبيعة خلقه تؤهله لأن يتكيف مع الظروف التي يوضع فيها مع مرور الوقت.

ويشمل التكيف التنظيمي القناعة بالعمل ومساعدة الآخرين فيه، ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع ذاتي والتحضير له علماً وعملاً؛ للدخول فيها والصلاحية العملية والكفاءة والإنتاج والإحساس بالتفوق. تكمن أهمية برامج التكيف التنظيمي المخطط لها بعناية والتي تهدف إلى إكساب الأفراد المستجدين الاتجاهات، والمعتقدات، القيم والمهارات اللازمة، للمشاركة بكفاءة وفعالية في الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، كما تهدف إلى إكساب الأفراد ثقافة المنظمة وسلوكيات الدور وتطلعات المنظمة المستقبلية ومعايير النجاح والفشل وتستمر هذه المكتسبات طوال فترة بقاء الفرد فيها من خلال المشاركة في تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة التنظيمية المختلفة (Tiemey, 1997). كما ورد في الياور، (٢٠١٠).

### العلاقة بين البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي :

ذكرت البناء (٢٠١٨) في مقدمة دراستها أن الدراسات حول البراعة التنظيمية تظهر أن المنظمات القادرة على تحقيق موازنة بمستوى عالي بين كل من الاستغلال والاستكشاف ستكون الأكثر نجاحاً، وأن المنظمات التي تعمل على تكامل الاستكشاف والاستغلال تكون كفوءة في إدارتها لمتطلبات العمل والتكيف للتغيرات في البيئة بنفس الوقت، أن البراعة الإستراتيجية في استكشاف واستغلال إمكانيات المنظمة له أثر كبير على أداء المنظمات، والبحوث الحالية ترى أن البراعة تمكن المنظمات من التكيف مع الوقت وتساعد على البقاء في البيئات الدينامية حيث أصبحت من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة. ويضيف أن البراعة التنظيمية الناتجة عن تعزيز قابليات المنظمة للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة ستكون إدارة إستراتيجية ناجحة، كونها تركز على الأنشطة التي تزيد المرونة والتكيف للتغيرات البيئية.

### البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان:

إن الرقي بمستوى الإدارة في المدارس مطلب عالمي في المنظومة العالمية، نظراً لما تمثله من أهمية عظمى لهذه المنظمات كونها عصب الحياة النابض بتحريك جميع المنظمات والمؤسسات التعليمية، ولا يمكن إحداث تغيير ملموس في أي مؤسسة تعليمية إلا بمواكبة المستجدات الحديثة العالمية في مجال الإدارة التعليمية وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة وإعادة تنظيم هيكلها بما يتماشى مع مرتكزات الدين والمجتمع التابع لكل بلد، من أجل رفع جودة الأداء الإداري والتدريسي، وتطوير مهارات الكوادر الإدارية والتدريسية، وبناءً على الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عمان ٢٠٤٠، وهي: تبني أسلوب مبني على المخرجات، ونقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية، وبناء القدرات في النظام التعليمي، وتبني إطار عمل جديد للتعليم (ديوان البلاط السلطاني، 2021، ١٣). سعت الوزارة مع الجهات المختصة بالدولة جاهدة في الفترة الأخيرة لتطوير النظام التعليمي بالتعاون مع مؤسسات عالمية متخصصة، عززتها بالاطلاع على الأنظمة التعليمية في الدول التي حققت مستويات عالية في نتائج الاختبارات الدولية؛ بهدف إعداد خارطة الطريق المستقبلية لتجويد التعليم المدرسي.

واستحدثت الوزارة نظام تطوير الأداء المدرسي في عام ٢٠٠٦، والذي يعد أحد ثمار المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في تطوير توقعات المدرسة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التطوير، والتحسين المستمرين للعمليات بشكل صحيح، حيث ضم ثلاثة مشاريع هي: مشروع تقييم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول (المشرف المقيم)، والمشروع التكاملي للإنماء المهني، فمن خلال هذه المشاريع تقوم المدرسة بتقويم أدائها ذاتياً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩). وسعت وزارة التربية والتعليم في تشييد المباني المدرسية بتصاميم عصرية تواكب التطور الحديث، وتلبي متطلبات واحتياجات العملية التعليمية التعلمية، للاستفادة القصوى من المبنى المدرسي ومرافقه، وتحويل البيئة المدرسية إلى بيئة جاذبة تسهم في تنمية الإبداع في الأداء المدرسي، حيث وجهت المشرفيين والإداريين إلى متابعة المبنى المدرسي ومرافقه من حيث اكتماله، وصيانته، والعناية بالساحات والممرات، والنظافة العامة، وتوظيفه في العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).

بذلت الوزارة جهوداً من أجل تطوير كوادرها الإدارية والتدريسية، حيث سعت من البداية من أجل تجويد أداء المعلمين والمعلمات مهنياً، وإثرائهم ببرامج كفاءات متنوع يتناسب والتدفق المعرفي والتكنولوجي للعصر الحالي، لذا تم إنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بتوصية من مجلس الوزراء الموقر في عام ٢٠١٤ م، حيث يتكون من ٥٦ غرفة تدريبية وفق أحدث وسائل التدريب الحديثة، ومكتبة، وغرفة حاسوب، وغرفة تدريس مصغر، ومختبر علوم، وقاعة اجتماعات متعددة الأغراض، وغيرها من المرافق المهمة التي ضمها مبنى المركز (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: دراسات تناولت البراعة التنظيمية.

**دراسة الحضرمي (٢٠٢١):** هدفت الدراسة التَّعرُّف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد ذلك طبقت على عينة مكونة من (٤٨٠) معلم ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان كانت بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ما عدا متغير الجنس، حيث كشفت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية، وفي جميع محاور البراعة التنظيمية ولصالح الإناث. كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي تلك المدارس في محافظة مسقط.

**دراسة الجنازرة (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولا يوجد هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال 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 (٢٠٢٠):** 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 تسهم في المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

**دراسة بيتش وآخرون h et al. Piets (٢٠٢٠):** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس العامة في ألمانيا الاتحادية لأبعاد البراعة التنظيمية وعلاقة تلك الأبعاد بالتنافسية بين الطلاب، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس العامة، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٤٠٥) مديراً للمدارس العامة من ١٦ ولاية في ألمانيا الاتحادية، ولتحقيق الهدف تم تطوير استبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس يركزون في كثير من الأحيان على ممارسة الأنشطة الاستغلالية أكثر من ممارستهم للأنشطة الاستكشافية، وأن مديري المدارس يركزون على أنشطة صقل الكفاءات والعمليات للنتائج القائمة الحالية، أكثر من الأنشطة الاستكشافية والابتكار، وأن أبعاد البراعة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض ارتباطاً سلبياً، أي أن المدارس التي كانت تمارس الأنشطة الاستغلالية بدرجة عالية، فإنه تمارس الأنشطة الاستكشافية بدرجة منخفضة. وكما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة تلك المدارس لأبعاد البراعة التنظيمية بتوازن وبين درجة التنافسية بين طلاب تلك المدارس.

**المحور الثاني: دراسات تناولت مجال التكيف التنظيمي.**

**دراسة أبو علوان (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وسبل تطويره. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) معلمين من المعلمين الجدد العاملين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، للعام الدراسي ٢٠١٩ -

٢٠٢٠ م يشكلون نسبة ٤٢ % من مجتمع الدراسة، طبقت عليهم ومثلت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الوزن النسبي لتقدير عينة الدراسة لواقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؛ حصل على (٧٣.٢٦%) أي بدرجة كبيرة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية تُعزى لمتغيري الجنس، والمرحلة التعليمية للمدرسة. فيما وُجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمين الجدد ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس. كما لا توجد فروق ذات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير التخصص، ما عدا بعد "التكيف مع الزملاء". حيث وُجدت فروق في واقع التكيف مع الزملاء للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير التخصص، ولصالح المعلمين الجدد ممن تخصصهم علوم إنسانية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات فئة المعلمين الجدد، ممن يتبعون مديرية خان يونس من جهة ومن يتبعون مديرتي شمال غزة وغرب غزة من جهة أخرى، لواقع التكيف التنظيمي لديهم، ولصالح المعلمين ممن يتبعون مديرية خان يونس.

**دراسة (المهدي وآخرون، ٢٠١٨):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان، وتعرف أثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة على تصورات المعلمين الجدد لأبعاد التكيف المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم بناء استبانة شملت أبعاد وأساليب التكيف المنظمي، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (٣٠٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان في الاستبانة ككل جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث جاءت درجة تقديرات أفراد العينة على جميع أبعاد التكيف المنظمي "كبيرة" ما عدا بُعد "تاريخ المدرسة" الذي جاء بدرجة «متوسطة»، وبالنسبة لأساليب التكيف المنظمي، فقد جاءت درجة تقديرات أفراد العينة «متوسطة»، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة.

**دراسة صلاح الدين (٢٠١٣):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، والأساليب المتبعة لتحقيق التكيف التنظيمي لهم، والكشف عن الفروق بين المعلمين الجدد في تقدير تكيفهم التنظيمي مع الثقافة التنظيمية بالمدارس طبقاً لاختلاف المؤهل، والحلقة الدراسية، والجنس. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة لقياس درجة التكيف

التنظيمي، كما قامت الباحثة بتصميم استبيان للتعرف على الأساليب المتبعة لتحقيق التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد، والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم، وآرائهم ومقترحاتهم لتحقيق تكيفهم التنظيمي، وتم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية تتكون من (٥١٩) معلم مساعد بمحافظة القاهرة والقليوبية. حيث تكون من أربعة أبعاد: التدريب، فهم المعلم لدوره، دعم زميل العمل، والآفاق المستقبلية في العمل. وتوصلت الدراسة إلى: أن أكثر الأساليب التي يتبعها المعلم لتحقيق التكيف تتمثل في الإجراءات التي يتبعها المعلم بنفسه حيث بلغت نسب (٨٦.١%)، مما يدل على ضعف دور المنظمة في تحقيق التكيف.

**دراسة تورمينا (٢٠٠٩ Taormina)** هدفت الدراسة بيان معالجة قضيتين أساسيتين في الأدبيات بين التكيف التنظيمي واحتياجات الموظف، والتكيف التنظيمي والثقافة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسية، وتم تقسيم الدراسة في العلاقات بين الاحتياجات التحفيزية الأربعة للموظف: (الإنجاز، والانتماء، والاستقلال الذاتي، والسلطة)، والمجالات الأربعة لمحتوى التكيف التنظيمي: (التدريب والفهم، ودعم زملاء العمل، وآفاق المستقبل)، والأنماط الثلاثة للثقافة التنظيمية: (البيروقراطية، والإبداعية، والداعمة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين، واشتملت عينة الدراسة على (٦٠) موظفاً وموظفةً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك اختلافات واضحة بين الاحتياجات التحفيزية للموظف بالنسبة لكل أبعاد التكيف التنظيمي، كما أن هناك فروقاً واضحة في درجة التكيف التنظيمي، وفقاً لاختلاف أنواع الثقافة التنظيمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

حظى موضوع البراعة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين؛ لما له من أهمية كبرى في نجاح العمليات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على أداء عمل العاملين في المؤسسات التعليمية، ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي:

#### أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.

- تنوعت الدراسات العربية والأجنبية في مجال البراعة التنظيمية، بين الدراسات العربية والأجنبية إلا أنه - في حدود علم الباحثة - لم تعثر على دراسة عمانية أجريت في سلطنة عُمان تناولت موضوع البراعة التنظيمية ببعديها الاستثمار والاستكشاف، مما قد يزيد من أهمية الدراسة الحالية.

- اختلفت عن الدراسات السابقة في محاولة رصد واقع البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي الصفوف من (١١-١٢)، وعلاقته بالتكيف التنظيمي لدى المعلمين.

- تنوعت الدراسات السابقة، بالتشابه أحياناً وبالاختلاف في أحيان أخرى في مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وطرق واساليب تحليل البيانات. حيث استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة لجميع البيانات، ما عدا دراسة حامد

وآخرون (٢٠٢١)، حيث تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

- استخدمت بعض الدراسات في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، في حين تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي في بعضها، كما استخدمت دراسات أخرى المنهج الوصفي التحليلي.

- تباينت الدراسات في متغيراتها التي ركزت عليها، على سبيل المثال: المسمى الوظيفي، الجنس، المرحلة الدراسية، الخبرة، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي.

**ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.**

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، تنظيم الإطار النظري، تحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية، والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

- تم الاستفادة من المعالجات الإحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في إجراء المقارنات بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية، كما تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات بأنها حددت في المتغير التابع وتوصلت إلى وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث أنه ملائم لطبيعة الدراسة، فهو يهتم " بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها وذلك من أجل تحديد ما إذا كانت توجد علاقة بين متغيرين كميّين أو أكثر، ومقدار هذه العلاقة، ويعبر عن مقدار العلاقة بمعامل الارتباط " (جفوري وإيرسان، ٢٠١٢، ٣٢٣).

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة شمال الشرقية للصفوف (١٠-١٢) للعام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢) والبالغ عددهم (٣٩٩) معلماً ومعلمة، حسب إحصاءات الاحصاء السنوي الصادر من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ (وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان، ٢٠٢١).

**عينة الدراسة:** تم أخذ المجتمع كاملاً كعينة للدراسة، ووصلت حصيلة جمع الاستبانات (١٣١) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، حيث شكلت العينة نسبة (٣٢,٨٣%) من مجتمع الدراسة، حيث يذكر (جفوري وإيرسان، ٢٠١٢) أنه يمكن للباحث في البحوث المسحية أخذ عينة من (١٠%) إلى (٢٠%) من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول (١) العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١) العينة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية

الاجمالي	النسبة	العدد	المستوى	المتغير
	٣٠,٥%	٤٠	ذكر	الجنس
	٦٩,٥%	٩١	أنثى	
	٣٧,٤%	٤٩	علوم تطبيقية	التخصص



المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الاجمالي
	علوم إنسانية	٨٢	٦٢,٦%	
	اقل من ٥ سنوات	٢٥	١٩,١%	١٣١
الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٧	٢٠,٦%	
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٩	٦٠,٣%	

**أداة الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية مثل دراسات حامد وآخرون (٢٠٢١)، الجنازرة (٢٠٢٠)، السرحاني (٢٠١٩)، وكذلك الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتكيف التنظيمي للمعلمين مثل: دراسات ابو زيد (٢٠٢٠)، المهدي وآخرون (٢٠١٨)، صلاح الدين (٢٠١٣). وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: **الجزء الأول:** تضمن البيانات الأساسية عن عينة الدراسة، من حيث الجنس، التخصص، وسنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** البراعة التنظيمية، وتكون من محورين هما: (الاستثمار الأمثل للفرص، والاستكشاف الأمثل للفرص)، وقد بلغ عدد الفقرات (١٩) فقرة.

**الجزء الثالث:** التكيف التنظيمي للمعلمين، وتكون من أربعة محاور هي: (التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة وبلغ عدد فقراته)، والتكيف مع الأهداف والقيم، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع زملاء العمل)، وبلغ عدد الفقرات (٣١) فقرة.

#### صدق الأداة:

##### ١- الصدق الظاهري

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التعليمية في بعض المؤسسات التربوية والأكاديمية بالسلطنة، وبلغ عددهم (١٣) محكما، وقد استرجعت الاستبانات محكمة جميعها، وقد أجمع المحكمون على صدقها، وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم. وتم إجراء التعديلات الآتية في ضوء ملاحظات المحكمين:

##### ❖ المقياس الأول: البراعة التنظيمية:

- المحور الأول: الاستثمار الأمثل للفرص: تم تعديل صياغة الفقرات (٢)، و(٥)، و(٩).

- المحور الثاني: الاستكشاف الأمثل للفرص: تم تعديل صياغة الفقرات (١١)، و(١٨).

##### ❖ المقياس الثاني: مستوى التكيف التنظيمي:

- المحور الأول: التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة: تم تعديل صياغة الفقرات (٢٠)، و(٢٤)، و(٢٧).

- المحور الثاني: التكيف مع الأهداف والقيم: تم تعديل صياغة الفقرات (٢٩)، و(٣٢)، و(٣٤).
- المحور الثالث: التكيف مع طرق أداء العمل: تم تعديل صياغة الفقرات (٣٥)، و(٣٨)، و(٤١).
- المحور الرابع: التكيف مع زملاء العمل: تم تعديل صياغة الفقرات (٤٤)، و(٤٨)، و(٥٠).

وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من مقياسين:

**المقياس الأول:** البراعة التنظيمية، وتكون من محورين هما: (الاستثمار الأمثل للفرص والاستكشاف الأمثل للفرص)، وبلغ عدد الفقرات (١٩) فقرة.

**المقياس الثاني:** التكيف التنظيمي للمعلمين، وتكون من أربعة محاور هي: (التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة، والتكيف مع الأهداف والقيم، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع زملاء العمل)، وبلغ عدد الفقرات (٣١) فقرة.

## ٢- صدق البناء

من أجل معرفة صدق البناء لمقياسي الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المجموع الكلي لكل محور والمجموع الكلي لكل مقياس على حده، ويتضح ذلك من خلال جدول (٢).

**جدول (٢) صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون**

أبعاد مقياس البراعة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد مقياس التكيف التنظيمي للمعلمين	معامل ارتباط بيرسون
الاستثمار الأمثل للفرص	**٠,٩٧	التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة	**٠,٩١
الاستكشاف الأمثل للفرص	**٠,٩٨	التكيف مع الأهداف والقيم	**٠,٨٦
		التكيف مع طرق أداء العمل	**٠,٩٤
		التكيف مع زملاء العمل	**٠,٨٨

\*\*داله عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول (٤) أن مقياسي الدراسة يتصفان بصدق البناء، وهذا يجعلهما صالحين للتطبيق.

**ثبات مقياسي الدراسة:** للتأكد من ثبات مقياسي الدراسة تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول (٣) ثبات مقياسي أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ للمجموع الكلي لكل مقياس، ولكل محور على حده.

**جدول (٣) قياس ثبات مقياسي الدراسة بمعامل الفالكرونباخ**

معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير

يتضح من خلال الجدول (٣) أن مقياسي الدراسة يتصفان بثبات مرتفع في المجموع الكلي، وعلى مستوى كل محور، وهذا يجعلهما صالحين للتطبيق.

**متغيرات الدراسة الديمغرافية : تكونت الدراسة الديمغرافية من المتغيرات الآتية:**

١- الجنس (ذكور - أناث)

٢- التخصص (علوم تطبيقية- علوم إنسانية)

٣- الخبرة (أقل من ٥ سنوات) - (من ٥ إلى ١٠ سنوات) - (أكثر من ١٠ سنوات)

**نتائج الدراسة ومناقشتها:** لتحديد مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥=٠.٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (٤) يوضح ذلك.

**جدول (٤) معيار الحكم على نتائج الدراسة**

المستوى	المتوسط الحسابي
كبير جداً	4.20-5
كبير	3.40-4.19
متوسط	2.60-3.39
قليل	1.80-2.59
قليل جداً	1-1.79

**السؤال الأول:** ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟ من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محوري البراعة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً، وجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول محوري البراعة التنظيمية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى البراعة التنظيمية
١	١	الاستثمار الأمثل للفرص	4.00	.72	كبير
٢	٢	الاستكشاف الأمثل للفرص	3.87	.76	كبير
		المجموع الكلي	3.93	.72	كبير

يظهر الجدول (٥) أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى كبير بشكل عام، كما جاءت بمستوى كبير أيضاً في جميع المحاور، وبلغ المتوسط العام للمحاور (٣.٩٣) بانحراف معياري قدره (.72)، وجاء في المرتبة الأولى محور الاستثمار الأمثل للفرص بمستوى كبير، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، وانحراف معياري قدره (.72)، وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة محور الاستكشاف الأمثل للفرص بمستوى كبير أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وانحراف معياري قدره (.76). وقد تعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى حرص وزارة التربية والتعليم على إعداد القيادات الإدارية بالمدارس وذلك من خلال تقديم البرامج والدورات التدريبية لهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية بما يتوافق مع المستجدات الحديثة في مجال القيادة التربوية، كما أن الوزارة أتاحت لأغلب مديري المدارس ومساعدتهم اجتياز برنامج القيادة المدرسية بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والذي يستمر لمدة عامين كاملين بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، كما قد يفسر ذلك نتيجة لوعي مديري المدارس بأهمية تطبيق البراعة التنظيمية في مدارسهم، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أداء عالٍ في الجوانب الإدارية والمالية للمدرسة من خلال استغلال جميع مواردها، ومعرفة نقاط القوة واستغلالها واكتشاف كل الفرص الممكنة لتطويرها والنهوض بها لتتنافس بقية المؤسسات، كما أن تطبيق البراعة التنظيمية يسهم في تطوير العمل الإداري في المدارس ويحفز على الابتكار والتنافس والتكيف مع الظروف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحضرمي (٢٠٢١) والتي أوضحت أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة العوده (٢٠٢٠) والتي كشفت أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة المصري (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كان كبيراً، ودراسة الحضرمي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان كانت مرتفعة. ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج

دراسة الجنازرة (٢٠٢٠) والتي بينت أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت متوسطة، ودراسة السرحاني (٢٠١٩) والتي أوضحت أن واقع البراعة التنظيمية بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة؟

متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء (اختبار ت) T-test لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (٦).

جدول (٦) نتائج اختبار T-test لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية بمحافظة شمال الشرقية وفقا لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الاستثمار	ذكور	40	4.25	.62	١٢٩	٢,٦٤٨	*٠,٠١	لصالح الذكور
الأمثل للفرص	إناث	91	3.89	.73				
الاستكشاف	ذكور	40	4.15	.58	١٢٩	٢,٨٣٩	*٠,٠١	لصالح الذكور
الأمثل للفرص	إناث	91	3.75	.80				

\*داله عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، لصالح الذكور، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك نتيجة محاولة الإدارات المدرسية بمدارس الذكور التركيز على ممارسة أسلوب البراعة التنظيمية لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، ولذلك تحاول الإدارة المدرسية استغلال الفرص المتاحة والبحث عن الحلول الإبداعية لحل هذه المشكلات ورفع المستوى التحصيلي للطلبة، كما أن المديرين الذكور بحكم علاقاتهم واحتكاكهم الأكبر بالمجتمع الخارجي قد تتشكل لديهم فرص أكبر للاستفادة من الموارد المادية أو البشرية المحيطة بالمدرسة وتوظيفها في تحقيق اهداف المدرسة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة الحضرمي (٢٠٢١) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية

لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة الجنازرة (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، ودراسة استبانة (٢٠١٩) والتي كشفت عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس.

**متغير التخصص:** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير التخصص (علوم تطبيقية، علوم إنسانية)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (٧).

**جدول (٧) نتائج اختبار ت (T-test) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية بمحافظة شمال الشرقية وفقاً لمتغير التخصص**

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الاستثمار	علوم تطبيقية	49	4.00	.78	١٢٩	٠,٠٢٨	٠,٩٨	غير داله
الأمثل للفرص	علوم إنسانية	82	4.00	.68				
الاستكشاف	علوم تطبيقية	49	3.88	.88				
الأمثل للفرص	علوم إنسانية	82	3.87	.68	١٢٩	٠,٠٢٦	٠,٩٧	غير داله

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير التخصص (علوم تطبيقية علوم إنسانية)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للتخصص في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك نتيجة لتشابه بيئة وظروف وإجراءات العمل لدى جميع أفراد العينة بغض النظر عن تخصصهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العودة (٢٠٢٠) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم تعزى لمتغير التخصص، ودراسة السرحاني (٢٠١٩) والتي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية لواقع تطبيق البراعة التنظيمية بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدات تعزى لمتغير التخصص.

**متغير سنوات الخبرة:** تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لثلاث مجموعات مستقلة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، حسب ما يشير إليه جدول (٨).

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية بمحافظة شمال الشرقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاستكشاف الأمثل للفرص	بين المجموعات	.741	2	.371	.710	.49
	داخل المجموعات	66.833	128	.522		
	المجموع الكلي	67.574	130			
الاستثمار الأمثل للفرص	بين المجموعات	.104	2	.052	.088	.91
	داخل المجموعات	75.630	128	.591		
	المجموع الكلي	75.734	130			

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للخبرة في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك لإدراك المديرين من ذوي الخبرات المختلفة لأهمية البراعة التنظيمية وأثرها في إحداث التطوير والنحسين بمدارسهم، وربما لأن جميع المديرين قبل أن يصلوا إلى هذه المرتبة الوظيفية، قد مروا بخبرات وتجارب سابقة مكنتهم من الفهم والمعرفة الجيدة بأساليب تطبيق البراعة التنظيمية في مدارسهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (٢٠٢١) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الجازرة (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للبراعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن جهة أخرى فقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العودة (٢٠٢٠) والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية لمستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة السرحاني (٢٠١٩) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لواقع البراعة التنظيمية بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، ودراسة أجراها الغرابوي (٢٠١٩) والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الأقل من ٥ سنوات.

السؤال الثالث: ما مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟ من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور التكيف التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمحاور التكيف التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التكيف التنظيمي
٤	١	التكيف مع زملاء العمل	4.31	.57	مرتفع جداً
٣	٢	التكيف مع طرق أداء العمل	4.26	.62	مرتفع جداً
٢	٣	التكيف مع الأهداف والقيم	4.24	.60	مرتفع جداً
١	٤	التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة	4.23	.54	مرتفع جداً
		المجموع الكلي	4.26	.53	مرتفع جداً

يظهر الجدول (٩) أن مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم جاء بمستوى مرتفع جداً بشكل عام، كما جاءت بمستوى مرتفع جداً أيضاً في جميع المحاور، وبلغ المتوسط العام للمحاور (٤.٢٦) بانحراف معياري قدره (٠.٥٣)، وجاء في المرتبة الأولى محور التكيف مع زملاء العمل بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٧). وجاء في المرتبة الثانية محور التكيف مع طرق أداء العمل بمستوى مرتفع جداً أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٢)، وجاء في المرتبة الثالثة محور التكيف مع الأهداف والقيم بمستوى مرتفع جداً أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، أما محور التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة فجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري قدره (٠.٥٤). وقد تعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى إيمان المعلمين بعظمة الرسالة التي يقومون بها، ومسئوليتهم تجاه الله سبحانه وتعالى وأمام الوطن باعتبار أن مهنة التعليم لها خصوصيتها واعتباراتها الخاصة، مما ساعد على توافق القيم التي يؤمن بها المعلمون مع القيم السائدة في المدرسة حيث تنسجم أهداف وتطلعات المعلمين في المدرسة مع تهدف اليه المدرسة من التنمية الشاملة للطلبة سلوكياً ومعرفياً ووجدانياً، ولعل من العوامل المهمة التي أدت إلى هذه النتيجة أن وزارة التربية والتعليم قامت بمراجعة شاملة للعملية التعليمية، وتحسين بيئة العمل في المدرسة، والتي تهدف إلى رفع مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين، ومن ضمنها الاهتمام بحوسبة الأنظمة التقنية التي تخدم المعلمين، وإدخال خدمة البوابة التعليمية، وتوفير الأدوات والوسائل المعينة للتدريس، وتوظيف التقنيات الحديثة في التعليم،



والاهتمام بعملية التدريب والإنماء المهني، وقد يكون للبرامج التدريبية المقدمة من المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين والتي تستهدف جميع المعلمين الجدد والقدماء لمدة عامين دراسيين أثر إيجابي في هذه النتيجة، ولعل ذلك راجع أيضا إلى حرص مديري المدارس على توفير بيئة العمل المناسبة في المدرسة بحيث يتشكل في المدرسة نوع من الانسجام والتكيف بين المعلمين وأهدافهم وبين المدرسة وأهدافها ورسالتها ورؤيتها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو علوان (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن واقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة كافس (Cavus ٢٠١٢) والتي أظهرت أن التكيف المنظمي للمعلمين في مدرسة ابتدائية وثانوية في تركيا جاء بدرجة عالية، كما توصلت دراسة صقر (٢٠١٠) إلى توافر عناصر أبعاد التكيف التنظيمي لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة. ومن جهة أخرى فقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المهدي وآخرون (٢٠١٨) والتي بينت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٣) ضعف دور المنظمة بالمدارس المصرية في تحقيق التكيف.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لمستوى التكيف التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة؟

متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١٠).

جدول (١٠) نتائج اختبار ت (T-test) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التكيف التنظيمي بمحافظة شمال الشرقية وفقا لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة	ذكور	40	4.33	.49	129	١,٣٢٨	٠,١٩	غير دالة
	إناث	91	4.19	.56				
التكيف مع الأهداف والقيم	ذكور	40	4.43	.52	129	٢,٣٩٤	*٠,٠٢	لصالح الذكور
	إناث	91	4.16	.61				
التكيف مع طرق أداء العمل	ذكور	40	4.45	.48	129	٢,٤٦٧	*٠,٠٢	لصالح الذكور
	إناث	91	4.17	.65				
التكيف مع زملاء العمل	ذكور	40	4.47	.44	129	٢,١٧٤	*٠,٠٣	لصالح الذكور
	إناث	91	4.24	.61				

\*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التكيف التنظيمي لدى معلمي ومعلمات الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، في محاور (التكيف مع الأهداف والقيم، والتكيف مع طرق أداء العمل، والتكيف مع زملاء العمل) ولصالح الذكور، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم. بينما لم تكن هنالك فروق دالة إحصائية لمحور التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم. وقد يعلل ذلك لأن مدارس الذكور بصفة خاصة تواجه صعوبات ومشكلات أكبر مقارنة بمدارس الإناث سواء ما يتعلق بالناحية السلوكية للطلبة أو التحصيل الدراسي وذلك نتيجة لطبيعة الطلبة الذكور في هذه المرحلة التعليمية (١٠-١٢) كونهم أكثر اندفاعية وعناد مقارنة بالطلبات واللاتي بطبيعتهن أكثر هدوء وتقبل للتوجيه والإرشاد. وحتى يتغلب المعلمين الذكور على هذه الصعوبات ويتجاوزوها، كان لا بد من مواجهة هذه المتغيرات وتناولها بشي من الحكمة والروية ومحاولة التكيف التنظيمي حتى لا تؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي، وربما لأن المعلمات يأخذن الأمور بجدية أكثر ويحاولن الوصول إلى المثالية نتيجة لحرصهن الكبير على تحقيق أفضل النتائج في مدارسهن، مما يؤدي ذلك إلى تشكيل نوع من الضغوط وصعوبة التكيف مع المستجدات الحديثة للعمل.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق داله إحصائية لمحور التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم لهذا المحور، وقد يعزى ذلك لأن السياسات التنظيمية للمدرسة مرتبطة بالتشريعات والقوانين المدرسية وهي تعتبر موحدة وملزمة لجميع المعلمين والمعلمات.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذا الجزء الأخير من النتائج مع دراسة أبو علوان (٢٠٢٠) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة المهدي وآخرون (٢٠١٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات النوع، ودراسة صفر (٢٠١٠) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة تبعا لمتغير الجنس، ومن جهة أخرى فقد توصلت دراسة صلاح الدين (٢٠١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأساليب التي يتبعها المعلم بالمدارس المصرية لتحقيق التكيف تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

متغير التخصص: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير التخصص (علوم تطبيقية، علوم إنسانية)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١١).

جدول (١١) نتائج اختبارات (T-test) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التكيف التنظيمي بمحافظة شمال الشرقية وفقا لمتغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة	علوم تطبيقية	49	4.24	.56	129	٠,١٤٣	٠,٨٩	غير دالة
	علوم إنسانية	82	4.23	.54				
التكيف مع الأهداف والقيم	علوم تطبيقية	49	4.16	.65	129	١,١٢١	٠,٢٧	غير دالة
	علوم إنسانية	82	4.29	.56				
التكيف مع طرق أداء العمل	علوم تطبيقية	49	4.27	.59	129	٠,١٢٧	٠,٩٠	غير دالة
	علوم إنسانية	82	4.25	.63				
التكيف مع زملاء العمل	علوم تطبيقية	49	4.20	.59	129	١,٢٢٦	٠,١١	غير دالة
	علوم إنسانية	82	4.37	.56				

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التكيف التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس الصفوف (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير التخصص (علوم تطبيقية- علوم إنسانية)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للتخصص في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك لأن جميع أفراد العينة وباختلاف تخصصاتهم يعملون ضمن نفس نطاق المؤسسة التربوية، وبالتالي تتشابه وتتقارب إجراءات العمل لدى جميع المعلمين بغض النظر عن تخصصهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو علوان (٢٠٢٠) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية تُعزى لمتغير التخصص ما عدا بعد "التكيف مع الزملاء" حيث وجدت فروق في واقع التكيف مع الزملاء ولصالح تخصص العلوم الإنسانية.

متغير سنوات الخبرة: تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لثلاث مجموعات مستقلة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، حسب ما يشير إليه الجدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التكيف التنظيمي بمحافظة شمال الشرقية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة	بين المجموعات	.515	2	.258	.852	.42
	داخل المجموعات	38.687	128	.302		
التكيف مع الأهداف والقيم	بين المجموعات	.151	2	.076	.206	.81
	داخل المجموعات	47.084	128	.368		
التكيف مع طرق أداء العمل	بين المجموعات	.534	2	.267	.690	.50
	داخل المجموعات	49.542	128	.387		
التكيف مع زملاء العمل	بين المجموعات	.185	2	.093	.275	.76
	داخل المجموعات	43.107	128	.337		
	المجموع الكلي	43.293	130			

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التكيف التنظيمي للمعلمين بمدارس الصفوف من (١٠-١٢) بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للخبرة في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك لأن التكيف التنظيمي وما يتصل به محاور هو مطلب أساسي لجميع المعلمين بغض النظر عن خبرتهم، كما أن المعلمين قبل الخدمة واثنائها يتم تأهيلهم وتدريبهم بحيث يكونوا قادرين على التكيف مع مهام عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صقر (٢٠١٠) والتي كشفت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لمدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس الصفوف (١٠-١٢) ومستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام المعيار التالي لتفسير قوة معامل الارتباط كما ورد عند (دويدين، ٢٠١٨). تم استخدام مقياس معامل ارتباط بيرسون وجدول (١٣) يوضح ذلك

جدول (١٣) تفسير مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جدا	٠,٣٠ - أقل من ٠,٣٠
ضعيفة	٠,٥٠ - أقل من ٠,٣٠
متوسطة	٠,٧٠ - أقل من ٠,٥٠
قوية	٠,٩٠ - أقل من ٠,٧٠
قوية جدا	٠,٩ - إلى ١

وقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على محاور مستوى تطبيق البراعة التنظيمية، ومحاور مستوى التكيف التنظيمي للمعلمين والجدول (١٤) يوضح ذلك:

جدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور مستوى تطبيق البراعة التنظيمية، ومحاور مستوى التكيف التنظيمي للمعلمين بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان

المجموع الكلي (البراعة التنظيمية)	الاستكشاف الأمثل للفرص	الاستثمار الأمثل للفرص	الأبعاد
**٠,٦٣ متوسطة	**٠,٦٢ متوسطة	**٠,٦١ متوسطة	التكيف مع السياسات التنظيمية للمدرسة (معامل بيرسون) قوة العلاقة
**٠,٦٤ متوسطة	**٠,٦٤ متوسطة	**٠,٦١ متوسطة	التكيف مع الأهداف والقيم (معامل بيرسون) قوة العلاقة
**٠,٥٧ متوسطة	**٠,٥٦ متوسطة	**٠,٥٤ متوسطة	التكيف مع طرق أداء العمل (معامل بيرسون) قوة العلاقة
*٠,٦١ متوسطة	**٠,٥٩ متوسطة	**٠,٦٠ متوسطة	التكيف مع زملاء العمل (معامل بيرسون) قوة العلاقة
**٠,٦٧ متوسطة	**٠,٦٥ متوسطة	**0,64 متوسطة	المجموع الكلي (مستوى التكيف) معامل بيرسون قوة العلاقة

\*\* داله عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (١٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين محاور مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لمديري المدارس، ومحاور مستوى التكيف التنظيمي للمعلمين بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان، حيث بلغت قوة العلاقة درجة متوسطة، وتراوح معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٥٤) و (٠,٦٧)، كذلك يتضح من خلال الجدول

السابق أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة وموجبه بين المجموع الكلي لمستوى البراعة التنظيمية والمجموع الكلي لمستوى التكيف التنظيمي للمعلمين، وقد يعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بحسب رأي عينة الدراسة من المعلمين.

وهذا يعني أن تطبيق مديري المدارس للبراعة التنظيمية يعزز ويرفع مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين ولعل ذلك راجع إلى أن البراعة التنظيمية مرتبطة بمدى قدرة مدير المدرسة على استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل، وتفعيل جميع الموارد المتوفرة في المدرسة لتحقيق النجاح والمشاركة في المنافسة، وبالتالي فإن العنصر البشري وعلى رأسهم المعلمين يمثلون مورداً أساسيا في البراعة التنظيمية؛ فإذا تمكن مدير المدرسة من توظيف إمكانيات المعلمين وقدراتهم ومهاراتهم واستغلالها بالطريقة الأمثل، فإن ذلك يعزز من وجود بيئة ترفع من مستوى التكيف التنظيمي للمعلمين حتى يصلوا إلى مرحلة الانسجام والملائمة مع بيئة العمل؛ وبذلك يرتفع مستوى تكيف المعلمين نحو زملاء العمل، وتكيفهم مع الأهداف والقيم التنظيمية، وتكيفهم مع السياسات والقوانين المنظمة للعمل، وتكيفهم مع طرق أداء العمل.

وجاءت هذه النتيجة لتتفق مع الاطار النظري الذي يؤكد أن تطبيق البراعة التنظيمية تمكن المؤسسة من التكيف مع الوقت وتساعد على البقاء في البيئات الديناميكية، والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة كونها تركز على الأنشطة التي تزيد المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية(البناء،٢٠١٨)، ويضيف المحاسنه، (٢٠١٧) أن تطبيق المدارس للبراعة التنظيمية يؤدي إلى تحفيز المعلمين بما فيه الكفاية ليعملوا ويتصرفوا أنياً بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، وتشجعهم على التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمدرسة، وتحفزهم على المبادرة واستغلال الفرص التي تتعدى مهامهم ووظائفهم الحالية، كما أنها تزيد من قدرة الأفراد على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمدرسة.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحضرمي (٢٠٢١) والتي كشفت وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي تلك المدارس، ودراسة السرحاني (٢٠١٩) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس في محافظة مسقط، ودراسة كافس (٢٠١٢ Cavus) والتي بينت أن التكيف المنظمي يدعم سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا.

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، توصي الدراسة بالآتي:

#### محور البراعة التنظيمية :

- إيجاد نظام للحوافز التشجيعية لمديري المدارس الذين يولون اهتمام بالغ لممارسة البراعة التنظيمية.

- اعتماد موضوع البراعة التنظيمية ضمن منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، كأحد المؤشرات التي يمكن الارتكاز إليها في قياس درجة الإبداع والجودة الإدارية في المؤسسات التربوية بصفة عامة وفي قياس أداء مديري المدارس بشكل خاص.

- الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين من خلال اللقاءات وورش العمل بينهم وبين زملائهم من نفس التخصص ومن مدارس أخرى

#### محور التكيف التنظيمي:

- العمل على تعزيز مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين وخاصة مدارس الإناث، ووضع الحلول المناسبة التي قد تؤثر سلبا على مستوى التكيف التنظيمي لديهم.

- مراعاة الجوانب النفسية للمعلم عند تطبيق قوانين المدرسة وأنظمتها حتى يتكيف مع سياساتها بطريقة أفضل.

- التأكيد على استمرار إدارات المدارس بدراسة متطلبات المعلمين وتوفير احتياجاتهم من أجل ضمان رفع مستوى التكيف التنظيمي لديهم.

سابعا: بحوث ودراسات مقترحة. تقترح الدراسة الحالية القيام بالبحوث والدراسات الآتية:

- مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها بمستوى الفاعلية التنظيمية لدى المعلمين.

- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري مدارس الصفوف (١٠-١٢) في أبعاد البراعة التنظيمية.

- تصور مقترح لرفع مستوى التكيف التنظيمي لدى معلمات مدارس الصفوف (١٠ - ١٢) في سلطنة عُمان.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- الباشقالي، محمود، والداؤد، ناظر. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، *المجلة العربية للإدارة*، ٣ (٢)، ٣٢٩ - ٣٥٦.
- البناء، زينب مكي محمود البناء. (2019). دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري. كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء.
- أبو علوان، هناء حسن. (٢٠٢٠). واقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويره، جامعة الأقصى، غزة، دار المنظومة العربية موقع الكتروني.
- جفوري وايرسان. (٢٠١٢). البحث التربوي، (ترجمة صلاح الدين محمود)، عمان: دار الفكر.
- الجنازرة، أسماء. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد مديرين، [رسالة ماجستير]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص ١٧.
- الجهضمي، محمد بن حميد. (٢٠١١). نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عُمان على القيادة التحويلية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.
- ديوان البلاط السلطاني. (٢٠٢٠ ، فبراير ١٠). الإستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان
- ٢٠٤٠ مجلس التعليم . استرجعت بتاريخ فبراير ١٣ ، ٢٠٢١ ، من مجلس التعليم
- <https://www.educouncil.gov.om/projects.php?scrollto=start#inline-html-1-1>
- صقر، زكي. (٢٠١٠). دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بالشرقية، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة الأزهر*، ٧ (٢)، ١ - ٧.
- صلاح الدين، نسري. (٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦ (٤٦)، ٣٠٧-٣٩٤.
- 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، ١٨ (٣)، ٣٣٨ - ٣٧٣.



العودة، أنهار. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد العشرون، ص ٥٥٩.

الغافري، حمد، وآخرون. (٢٠٢٠). مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عُمان للقيادة التربوية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٤٧)، ٧٦. مصطفى، صالح عابد الحميد وعمر، فدوى فاروق. (٢٠٠٧). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ط٤. مكتبة الرشد.

المهدي، ياسر وآخرون. (٢٠١٨). التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، ٣٠ (٢)، ١٣٨-٢١١. الهطالية، أمل. (٢٠١٩). إستراتيجية تحقيق التميز في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان باستخدام مؤشرات بعض الدول، [رسالة دكتوراه]. جامعة دمياط. وزارة التربية والتعليم العمانية. (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الاداء المدرسي. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨ / ٢٠١٩). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. سلطنة عُمان

وزارة التربية والتعليم العمانية. (٢٠٢٠). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، الاصدار الخمسون، ١٠١.

الياور، عفاف. (٢٠١٠). برامج التكيف التنظيمي والإرشاد المهني لعضو هيئة التدريس المستجد في كليات التربية للبنات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة نموذج مقترح. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. بحوث ومقالات.

#### المراجع الأجنبية:

Batta, R., (2006), *An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry*, Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University, Pays-Bas.

Bodwell, W. & Chermech, T (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (2), 193-202. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.07.004>.

Feldman, D. C., (1981), "The Multiple Socialization of Organizational Members", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, PP309-319.

- Ketkar, S. & Puri, R. (2017). Ambidextrous human resource practices and employee performance, Indian Institute of chnology Delhi. 170–178).
- Larson, A. (2009). *Why Change? Organizational Adaption and Stability in A Social Movement Field*, PHD, USA: University of Arizona, PP.13-14.
- L.O.Lisina.(2017).Organizational and Pedagogical Conditions of Future Teacher Adaptation in Professional Environment. Home. 6(26).
- O'Reilly, C. (1996), Tushman Michael L, Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review, Berkeley*, Vol.38, No.4.
- Pietsch, M. Tulowitzki, P. & Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational Management Administration & Leadership*. Sage Publications, 19(2020), 1440- 1741. <https://doi.org/10.1177/1741143220945705>.
- Raisch, S & Birkinshaw, J. (2008).Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol.34, No.3.
- 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), 36-46. DOI: 10.4067/S0718-27242018000300036.
- Taormina, Robert J. (2008).Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1)..