

أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي
بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي
(بالتطبيق على محافظة القاهرة)

إعداد

د/ سامح عبد المطلب إبراهيم عامر

العلوم الإدارية

المعهد العالي لعلوم الإدارة ونظم المعلومات والحاسبات - شبرا الخيمة

أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي (بالتطبيق على محافظة القاهرة)

د/ سامح عبد المطلب إبراهيم عامر*

ملخص الدراسة:

أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي (بالتطبيق على محافظة القاهرة) تهدف الدراسة إلي التعرف علي واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي لدي القائمين علي إدارة مدارس التعليم العام وإلقاء الضوء علي مفهوم البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي ومتطلبات تطويره كمدخل لتطوير الأداء في مدارس التعليم العام.

واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي وإستخدمت الإستبيان كأداة لتحليل إستجابات مجتمع الدراسة، وكانت العينة ٢٩١ مفردة من مدارس محافظة القاهرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين جميع متغيرات الدراسة (البراعة الإستثمار - وبراعة الإستكشاف) وبين (القيادة والسياسات والإجراءات وإتخاذ القرار والتنمية المهنية للعاملين).

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من المقترحات أهمها إدارة عمليات الإستثمار المعرفي والمهاري والخبرات لدي الموارد البشرية بالمدرسة وخارجها وإستثمار كل الموارد المادية والمعلوماتية من مباني ووسائل وأدوات موجودة بالفعل ولم يتم الإستفادة منها وتشجيع جميع العاملين بالمدرسة علي التعاون والمشاركة ونقل الخبرات والمواهب للوصول لأداء متميز يتسم بالحكمة والديموية لكل توجهات المستقبل.

* دكتور/ سامح عبد المطلب إبراهيم عامر: العلوم الإدارية- المعهد العالي لعلوم الإدارة

ونظم المعلومات والحاسبات-شبرا الخيمة.

Abstract

The Effect of Organizational Creation on The Development Of Organizational Performance in The General Education Schools- Pre.university (Cairo Governorate) this study aims at inquiring (recognizing) the statue of Organizational Creation and the Organizational Performance for the Prin cipals of General Education Schools . Also Focosin the light the definition of Organizational Creation and Organizational Performance as well as the inqurments of its development, as approach to develop the performance in the General Education Schools.

This Stydy depends on the descriptin approach method to identify the logic state of Organizational Creation and Organizational Performance and used the questionnaire as a tool to analyze the responses of study society, the sample consists of 291 items among the school of Cairo Governorate.

The most important findings cresulsts that had been revealed by this study, there are relation between all the visables of study (Creation of investmerit – Creation of Exploration) and (Leadership and policies , procedures and decision taking and professional development)

Above all this study has revealed set of Suggestions , the most important are : Managing the Operations of investment inside and outside schools, as well as the investement of all the material resources and information as ,buildings,media, tools the already existed but had not been used , also the encourage of all workers in the schools to s- operate and participate,and convey the achieve and realize the best performance described by eisedom and continously to all the trends tow ards the future.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات المستمرة والسريعة، حيث لم تعد الحياة تسمح للمنظمات بالسكون فأصبحت تعيش في بيئات شديدة التغير والمنافسة وهذا ما يدفعها لترك التقليد والتعامل مع التغيير بما تحمله بين طياتها من استعداد للتكيف مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها هذه المنظمة وأهمها منظمات التعليم فهي ركن أساسي في تقدم ونهضة المجتمعات وعنصر فعال لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، فينبغي على المهتمين التعرف بشكل أكبر على المؤسسات التربوية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة عليها بهدف تطويرها وتحسينها، والبحث عن استراتيجيات وسياسات جديدة وأفكار خلاقة غير تقليدية وتعزيز كل ما يؤدي إلى تفعيلها من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار واختير قادة فاعلين يمتلكون الوعي والقدرة على تحقيق أهداف التحول الوطني للدولة.

ويعتمد بقاء المنظمات واستمرارها في الأجل البعيد على قدرتها لإيجاد الموازنة بين الأنشطة الإستثمارية التي تركز على توظيف موارد المنظمة وقابليتها الجوهرية لتلبية حاجات العاملين بمستوى عالي من الكفاءة في عملياتها التشغيلية وبين الأنشطة الإستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية.

لذا أصبحت البراعة التنظيمية من أهم مداخل التغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات والمؤسسات خاصة المؤسسات التربوية والتعليمية حيث يوجد ارتباط وثيق بين مدخل البراعة التنظيمية وتلك المؤسسات التعليمية بصفاتها منظمات معرفية تعليمية^(١)، ليتحقق بداخل المؤسسات التعليمية فوائد جمة منها زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتحسين الأداء الإبداعي وتحقيق المزايا التنافسية والإستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة^(٢).

وهنا تبرز حاجة المنظمات إلى إيجاد السلوك البارع الذي يضمن لها تحقيق الموازنة بين هذين النوعين من التوجهات، حيث تجد القيادة نفسها أمام مواقف مختلفة ومعقدة ومتناقضة في كثير من الأحيان وبالتالي يجب عليها أن تستثمر مواردها الحالية وعملياتها الجارية وفي ذات الوقت وتكتشف الفرص الظاهرة

والكامنة على حد سواء والعمل على تحويلها إلى منتجات وخدمات إبداعية تلبى اجات العاملين وتحقيق لها النجاح المستمر^(٣).

ولتحقيق أهداف العملية التعليمية بالكفاءة المطلوبة وأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تتضمن تطوير نظم التوظيف والتدريب وطرق الإستثمار وتطوير المعلمين وتحسين بيئة التعلم بغرض إثارة القدرات الإبداعية والإستكشافية، فإن الأمر يستدعي العديد من العوامل التي تدعم ذلك منها الأداء التنظيمي الجيد الذي يحتل دوراً حاسماً في نجاح المنظمات واستمرارها وتحقيق معدلات عالية من الدافعية والإنجاز والإبتكار^(٤).

مشكلة الدراسة:

إن نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المخطط لها يرتبط بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية ويعد مدخلي البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي من الأهمية بمكان لتحقيق ذلك فلكل منظمة ثقافة تنظيمية تعكس الأداء التنظيمي الخاص بها لذلك أصبح من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام الباحثين لكونه مطلباً لتوفير بيئة إدارية قائمة على التطوير، فنجاح المنظمة يعتمد على جو العمل السائد فإن كان إيجابياً فإنه يعمل على تحقيق الاستقرار والتطوير والإبداع لدي العاملين، أما لو كانت البيئة التنظيمية لا توفر مناخ سليم فإن ذلك يؤدي إلى نقص الحيوية وتدني الإنتاجية^(٥).

وتختلف المؤسسات التعليمية في قدرتها علي تحقق أداء تنظيمي ملائم حسب كفاءة وفاعلية إدارتها، فبينما توجد مدارس تتيح للعاملين التفاعل في جو تسوده الألفة والمحبة والتعاون والمشاركة، توجد مدارس على النقيض من ذلك تعيش في صراعات وتحزبات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تدني مستوي تفاعلهم وأدائهم وكل هذه الأمور بحاجة إلى اهتمام وبذل المزيد من الجهود لإيجاد أداء تنظيمي مناسب.

وقد بينت بعض الدراسات أن نظم العمل المرنة والمشاركة في تصميم الخطط والسياسات من قبل العاملين تعكس قدراتهم الإستكشافية والإستثمارية، وتقضي على الملل لديهم، وترفع مؤشرات الأداء، وتحسين الأداء السائد في المنظمة، حيث أوصت بدراسة موضوع البراعة التنظيمية في مجالات أخرى غير الشركات والمصانع مثل الجوانب التعليمية مثلاً، ويأتي ذلك مع توصيات بعض

المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية مثل المؤتمر الدولي لوزارة التربية والتعليم العالي بعنوان (التميز في التعليم الفلسطيني رؤى إبداعية) الذي عقد في غزة في الفترة ٢٥- ٢٦ ديسمبر ٢٠١٢ أوصي بتشجيع الابتكار والتجديد وتبني مداخل إدارية حديثة ووضع سياسات مدرسية مرنة^(٧).

ومن هذه المنطلق و أمام ماتم رصده من بعض التحديات التي تواجه التعليم وكان من أهمها ضعف الامكانيات المادية والمهارات الشخصية وضعف الاستثمار في التعليم ومع وجود عدد من المشكلات التي تواجه القائمين على الإدارة بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية، مما يستوجب الدراسة والبحث عن استراتيجيات حديثة مثل البراعة التنظيمية للوصول إلى نتائج ومقترحات لتطوير الأداء التنظيمي فيها وكذلك التعامل مع الظروف والتحديات والتصدي لها بقوة من أجل تطورها واستمراريتها^١.

لذا تبلورت مشكلة الدراسة في تعرف أثر البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية." بالتطبيق على محافظة القاهرة "

أسئلة الدراسة:

- ما واقع البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام قبل الجامعي؟
- ما واقع الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام قبل الجامعي؟
- ما أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام قبل الجامعي؟
- هل توجد فروق بين إستجابات عينة الدراسة على مستوى الأداء التنظيمي والبراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام قبل الجامعي تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

^١ الملاحظات والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع بعض مديري المدارس.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر البراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام قبل الجامعي على تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف واقع البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في (محافظة القاهرة)
- تعرف واقع الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في (محافظة القاهرة)
- معرفة أثر البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي بمدارس التعليم العام في (محافظة القاهرة)
- الكشف عما إذا كان هناك فروق بين إستجابات عينة الدراسة على البراعة التنظيمية و مستوى الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).
- التوصل إلي مجموعة من المقترحات التي تدعم تفعيل البراعة التنظيمية لتطوير الأداء التنظيمي لدي العاملين بمدارس التعليم العام قبل الجامعي.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة متغير البراعة التنظيمية حيث يعد مفهوم البراعة التنظيمية من الإتجاهات الحديثة فى الإدارة لذلك يسعى الباحث إلى إلقاء الضوء على المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالبراعة التنظيمية فى مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية.
- دراسة البراعة التنظيمية سيشكل نقطة انطلاقه نحو دراسات أخرى مستقبلية خاصة فى البيئة التربوية بجمهورية مصر العربية، وتفتح هذه الدراسة المجال امام دراسات أخرى مماثلة.
- تقديم عدد من التوصيات والنتائج التي تسهم فى تنمية وعي القادة والمسؤولين والمعلمين بأهمية البراعة التنظيمية فى الأداء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

- ندرة الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

٢. الأهمية العملية:

- تزود هذه الدراسة القائمين على إدارة مدارس التعليم العام والعملية التعليمية بمقترحات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- توفير مصادر معلومات تساعد مديري المدارس على وضع خطط مستقبلية لتحسين المناخ التنظيمي.

مصطلحات الدراسة:

١. مفهوم البراعة التنظيمية:

- **البراعة:** تعني كلمة البراعة في اللغة العربية كل فرد بارع، وتشتق كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية (Ambos) وتعني قادراً على استخدام كلتا يديه معاً بنفس المهارة^(٨).

- **البراعة التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية (Raisch & Birkinshaw, 2008)^(٩).

- **البراعة التنظيمية اصطلاحاً:** بأنها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية وإستكشاف معرفة جديدة (Shoo, 2010)^(١٠).

- **أما البراعة التنظيمية للمنظمة التعليمية:** بأنها قدرة المنظمة التعليمية على تحقيق التوازن بين استثمار الإمكانيات المتوفرة في المدرسة وإستكشاف امكانات جديدة في نفس الوقت^(١١).

- **ويعرفها الباحث كالتالي:** البراعة التنظيمية هي جميع مداخل وأساليب الكشف عن الإمكانيات المادية والمعلوماتية والمهارية والخبرات وإستثمارها من خلال الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى بناء علاقات ثقة ومشاركة وتبادل تلك الإمكانيات ونشرها وتأكيدا وتفعيلها بما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

٢. مفهوم الأداء التنظيمي:

- **الأداء التنظيمي:** هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، والذي يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المأينة والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق

توقعات وتطلعات أصحاب المصالح، حيث يتم قياس الأداء من خلال الكفاء والفاعلية والابداع^(١٢)، والذي يضمن التميز المؤسسي ومسايرة كل جديد بحكمة ورشادة^(١٣).

▪ **تعريف الباحث الأداء التنظيمي للمنظمة التعليمية:** بأنها مجموعة عمليات ونشاطات تسعي المدرسة من خلالها إلي توليد معرفة جديدة وإستثمارها في المدرسة بهدف تطوير قدراتها وإمكانياتها بما يحقق ديمومة تميزها وتحقيق التقدم المستمر لتحسين أدائها والارتقاء بها لتحقيق التميز .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الاتي:

١. **حدود زمانية:** تتمثل زمن إعداد الجانب النظري للبحث وإجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي تبدأ في عام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠
٢. **حدود موضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة أثر البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي
٣. **حدود مكانية:** يتمثل في لدى القائمين على الإدارة بمدارس التعليم العام في القاهرة الكبرى
٤. **حدود بشرية:** اقتصر هذا البحث على القائمين علي ادرة المدرسة (مدير، وكيل، وكبير وخبير - مشرف).

الدراسات السابقة:

١. الدراسات المتعلقة البراعة التنظيمية:

أ- الدراسات العربية:

▪ دراسة (النجار، ٢٠١٥) "تأثير القيادة الجديدة بالثقة على البراعة التنظيمية - دراسة تطبيقية" هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلاف بين أداء العاملين حول أبعاد القيادة الجديدة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد علاقة الإرتباط بين أبعاد، القيادة الجديدة بالثقة والبراعة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود إختلاف معنوي بين أداء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديدة - بينما يوجد إختلاف فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية. كما يوجد إرتباط معنوي بين أبعاد القيادة وأبعاد البراعة

التنظيمية وهناك تأثير معنوي للقيادة على بعدي الإستغلال والإستكشاف - بينما يمثل بعد الشفافية أقوى أبعاد القيادة الجديدة بالثقة^(١٤).

▪ دراسة (عويس، ٢٠١٥) "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية - متمثلة في التوظيف والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء و المشاركة في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرها على أداء الشركات الصناعية الصغيرة بالمملكة العربية السعودية والتعرف إلى الدور الوسيط للتوجه بالبراعة التنظيمية في تلك العلاقة، توصلت النتائج إلى أن أنشطة الإستكشاف والاستغلال تتطلب استقطاب واختيار قوي عاملة لديها قدرات ومعرفة للتوجه بالتعلم والابتكار والإبداع^(١٥).

▪ دراسة (شحاتة، ٢٠١٨) "تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير العوامل النفسية الإيجابية المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، والتعاون، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، والإستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وما نوع هذا التأثير؟ بالإضافة إلى تحديد أكثر أبعاد العوامل النفسية الإيجابية تأثيراً في البراعة التنظيمية، وقد استهدف أيضاً تعرف كيفية تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية من خلال الاهتمام بهذه العوامل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: الاهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية بشكل أكبر لتأثيرها على الفرد وعمله، بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس عند تحليل المشاكل، بناء الشعور بالقدرة على التعامل مع الأحداث داخل العمل، على مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي تبني منهجين رئيسيين للارتقاء بمستوى المرونة والقدرة على التأقلم هما (منهج المبادرة، ومنهج رد الفعل)، تنمية الإرادة والعزيمة لدى أعضاء هيئة

التدريس (الأمل) والتفاؤل بشأن المستقبل، والنظر إلى الجانب المشرق في العمل^(١٦).

■ دراسة (الغرباوي، ٢٠١٩) "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة" هدفت الدراسة بحث دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود اختلاف معنوي في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/ أنثى)، ولكن اتضح وجود اختلاف حول هذه المتغيرات باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)^(١٧).

■ دراسة (الجنازرة، ٢٠٢٠) "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين" هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥ $\alpha \geq$) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديري تعزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي

الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمى، المسمى الوظيفى، وسنوات الخدمة^(١٨).

ب- الدراسات الأجنبية:

▪ دراسة (Mladenka el al, 2015) "البراعة التنظيمية والاستغلال وأداء الابتكار للشركات" هدفت الدراسة إلى حل نتائج البحوث السابقة المتناقضة حول العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الإبداعى وذلك من خلال دراسة متغيرات الإستكشاف والاستغلال عن طريق إدخال أو خدمات جديدة فى السوق الجديدة للمنظمة، تشير النتائج إلى أن الإستكشاف والاستغلال يرتبطان بشكل إيجابى بأداء الشركة فى مجال الإبداع مما يدعم إفتراضات الدراسة علاوة على ذلك نجد أن هذا التأثير المتغير لأيزال مرتبطاً بشكل كبير وأساسى بأداء الإبداع وذلك من خلال دمجه فى بنية واحدة من البراعة التنظيمية^(١٩).

▪ دراسة (Abuzaid,2016) "إختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية الأردنية" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية فى الشركات الصناعات الكيماوية تكون مجتمع الدراسة من (٩٤) شركة صناعات كيماوية تعمل فى مدينة الملك عبد الله الثانى بن الحسين الصناعية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابى على البراعة التنظيمية، يجب أن يتمتع المدير الاستراتيجى بالمهارات التالية: التصور والتركيز والتنفيذ^(٢٠).

▪ دراسة (Severgnini, Valter, & Edwin, Vladimir,2018) "التأثيرات غير المباشرة لنظام قياس الأداء والبراعة التنظيمية على الأداء" هدفت الدراسة إلى التحقق من فرضية أن الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الأداء تؤثر على البراعة التنظيمية وبالتالي فهي تؤثر على الأداء التنظيمى، وفى هذا الإطار تتوسط البراعة التنظيمية العلاقات بين الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الأداء والأداء التنظيمى، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الثلاثة لنظام قياس الأداء وهى (تركيز الاهتمام، إضفاء الشرعية، وصنع القرار الاستراتيجى) كان لها تأثير على البراعة التنظيمية وبالمقابل كان للبراعة التنظيمية تأثير كبير على

الأداء التنظيمي كما ساهم الإستكشاف والاستغلال وهما أبعاد البراعة التنظيمية في توافق التأثيرات غير المباشرة لأبعاد نظام قياس الأداء على الأداء التنظيمي^(٢١).

٢. الدراسات المتعلقة الأداء التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة (شوكي، ٢٠١٨) "أثر الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية جامعة دمشق" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط بين الاتصال التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وأن الاتصال السائد في جامعة دمشق هو الاتصال الهابط من خلال تلقي الموظفين التعليمات والقرارات عن طريق المدير المباشر، وأن الموظفون لديهم المهارات اللازمة لأداء العمل^(٢٢).
- دراسة (زروخي، ٢٠١٩) "أثر استراتيجتي التعلم التنظيمي والإبداع على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض الجامعات" هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجتي التعلم التنظيمي ودعم الإبداع في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاستراتيجيين متوسط بالجامعات المبحوثة فيما جاء تقييم المستجوبين لمستوى أدائهم مرتفع، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة^(٢٣).
- دراسة (عبدالستار، ٢٠١٩) "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع إليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب،

التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة، وأوصى البحث بضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية، وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالأقسام العلمية^(٢٤).

▪ دراسة (القهيوي، ٢٠٢٠) "الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين" هدفت الدراسة تعرف درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٣٩) وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة وبموسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٤١)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة ١٠ سنوات وأكثر، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ما عدا مجال العلاقات في بيئة العمل ولصالح فئة الإناث، والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة ١٠ سنوات وأكثر^(٢٥).

ب- الدراسات الأجنبية:

▪ دراسة (هيلين-ورسوزان، ٢٠١٤) "القيادة التحولية والأداء المدرسي" هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على علاقات القيادة المدرسية بين

مديري المدارس والمعلمين والعاملين، وإمكانية التعاون النشط لتحسين جودة العملية التعليمية وأداء العاملين - والطلاب. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي - من خلال إستبيان مكون من بعدين وهما القيادة التحويلية - و - الهيكل التنظيمي متعدد المستويات - وكانت عينة الدراسة ٢٤ مدرسة على المستوى الوطني منها (٨) مدارس إبتدائية و(٨) مدارس متوسطة (إعدادية) - و(٨) مدارس ثانوية وأكدت الدراسة على أن الهيكل التنظيمي متعدد المستويات غير كافي وليس شرطاً أساسياً لتفعيل أداء القيادة التحويلية بالعملية التعليمية وأوصت الدراسة بتكامل تام بين أنماط القيادة المختلفة ومستويات الإدارة لتحسين جودة الأداء المدرسي كمطلب جوهري وضروري للتميز مستقبلاً^(٢٦).

■ دراسة (روبرت. ل. ويست، ٢٠١٤) "الأداء التنظيمي لمدرسي الأعمال في ضوء مؤشر التوجه للسوق (رؤية داخلية - ورؤية خارجية)" هدفت الدراسة إلى التوصل لإستراتيجية من أجل التركيز على الطلاب كمخرج نهائي لمدرسة الأعمال (كليات إدارة الأعمال). حيث قامت الدراسة بمسح شامل لمعرفة الآثار المحتملة على أداء مدارس (كليات إدارة الأعمال) في ضوء إتجاهات سوق العمل. وتم تطبيق إستبانة على عينة من الأفراد - المجموعة الأولى نواب الرئيس الأكاديميين (١٦) نائباً - كأداء من خارج الكلية - وعمداء الكليات والحاصلين على العضوية في AACSB وعددهم (١٣١) عميداً كأداء من داخل الكليات. وإستخدمت الدراسة مقياس توجه السوق - وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء الكليات كقادة داخليون - أكثر تأثيراً في تحسين الأداء من النواب الأكاديميين الخارجيون^(٢٧).

■ دراسة (عائشة هارون - و - ضياء ناصر، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد مدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا في تطوير وصناعة التعليم العالي والتي جعل منها مركزاً دولياً - وألقت الدراسة الضوء على القضايا والمشكلات والتحديات التي تواجه أداء مؤسسات التعليم العالي - وخاصة المؤسسات الصحيحة - وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة والإبتكار هما عاملين هامين للنجاح

الحاسم من أجل التميز والإستدامة في أداء تلك المؤسسات وأوصت الدراسة بالتركيز على القيادة والإبتكاؤ كبعدين هامين لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي. ومحل للدراسات المستقبلية^(٢٨).

▪ دراسة (عمار - و - أرشاد، ٢٠١٩) جامعة أوتارا "هل تؤثر الإستراتيجية التنافسية على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي" تهدف الدراسة إلى إختبار أثر الإستراتيجية التنافسية التي تشتمل على تكلفة القيادة وتنوعها. وتركز الدراسة على أثر الإستراتيجية التنافسية على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي. وإستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وطبقت إستبانة على عمداء الكليات، ١٨٩ إستمارة - تم إسترداد (١٨٤) منها صحيحة وبعد إستخدام التحليل الإحصائي كانت إستجابة العيمة بنسبة ٦٣٪ - وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي للمنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي وبين القيادة وأداء تلك المؤسسات - كما توصلت إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي فعال للمنظمة المتعلمة والإستراتيجية التنافسية في إثراء الأداء التنظيمي لتلك المؤسسات^(٢٩).

التعليق علي الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع البراعة التنظيمية والإداء التنظيمي من

زوايا مختلفة وإهم ماتناولته:

- اختلاف طريقة تطبيق الدراسة من حيث مجتمع البحث حيث أنه من القطاعات التي وجد الباحث ندرة في الدراسات الموجهة إليه.
- توضح بعض الدراسات ان القيادة الاستراتيجية أو التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية.
- تباينت بعض الدراسات بتحديد أهمية البراعة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على الإداء التنظيمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإستفادة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، في الجوانب التي أضافت أبعاداً مهمة في إجراء هذه الدراسة وفي وضع تصور عام للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تم التطرق إلى دراسة

المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) ودراسة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) ورصد أهم الجوانب المتعلقة المتغيرين كما أسهمت على المستوي الإجرائي في تحديد نوع الأبعاد المدروسة وصياغة التساؤلات التي أثارها الباحث في الدراسة، حيث تميز الدراسة بأنها اختارت أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في براعة الإستثمار وبراعة الإستكشاف وكما أنها تميزت بأختيارها مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية كمجتمع للدراسة وخاصة ندرة المصادر والمراجع المتعلقة بمرحلة التعليم العام قبل الجامعي.

ثانياً - الإطار النظري:

❖ البراعة التنظيمية:

تمهيد:

تعني كلمة البراعة في اللغة العربية كل مشرق بارع، وتشتق كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية (ambos) وتعني شخصاً قادراً على استخدام كلتا يديه معاً بنفس المهارة وأول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) هو دونكان "Duncan" في عام ١٩٧٦م، للإشارة إلى قدرة المنظمة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار^(٣٠). وأصبحت البراعة التنظيمية مع تطور تكنولوجيا المعرفة اتجاهاً ينبثق في كل حقل من حقول الإدارة التنظيمية، وحقول إدارة المعرفة^(٣١).

مفهوم البراعة:

- وعرفها (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥) قدرة الفرد على استخدام كلتا إيديه في نفس الوقت بسهولة متساوية، أو أستعمال الإزدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجة صادق للاعمال الماكرة بطريقة من الصعب جداً كشف نيتهم الصادقة، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات البارعة إلى الموازنة بين الإستثمار الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة^(٣٢).

مفهوم البراعة التنظيمية:

- أوضح (Tarody,2016) من المنظور الاستراتيجي بأن البراعة التنظيمية تمثل أنموذجاً ومدخلاً معاصراً في حقل الإدارة الاستراتيجية هدفه الأساس إستثمار الفرص وتحديد التهديدات التنافسية التي تواجه المنظمة^(٣٣).

- أوضح (Martin et al,2019) أن البراعة التنظيمية تعني التوفيق والتكامل بين أنشطة أستغلال المنظمة لوضعها التنافسي وأنشطة إستكشاف الفرص الجديدة حيث تفرض البسطة التنافسية الحالية الاحتياج إلى إدارة مرنة قادرة على الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة والبحث عن الفرص المحيطة واقتناصها والانتقال من الوقاية والحفاظ على الوضع الراهن إلى وضعية التغيلا والمرونة والتحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن^(٣٤).

ويستنتج الباحث التعريفات السابقة مايلي:

- تشير البراعة التنظيمية إلى مدي قدرة المؤسسة التعليمية (المدرسة) على المواءمة والتكيف والابتكار المستمر والابتكار الجذري في ظل الظروف المتغيرة. وتهيئة مناخ يكفل تحقيق أداء متميز داخل المرسة وخارجها.
- أن البراعة التنظيمية مزيج بين نشاطين مختلفين بتوازن ومساواة في وقت واحد هما: الإستثمار (الإستفادة من كل ما يتاح من موارد للمنظمة) - والإستكشاف (ابتكار أنشطة واستراتيجيات جديدة).

شروط البراعة التنظيمية:

هناك خمس شروط للبراعة التنظيمية وهي^(٣٥):

- قيام الإدارة داخل المنظمة أو المدرسة بتوضيح الأسلوب والطريقة والتي يمكن من خلالها تحديد أسباب الأخذ بالبراعة التنظيمية وأثر ذلك.
- توضيح أهمية تتابع الوحدات داخل المدرسة بهدف استغلال الفرص التي تظهر خلال العمل، والقدرة على البحث عن الفرص الجديدة خلال بيئة تتسم بالتعاون.
- ضرورة وجود رؤية تقدم القيمة المناسبة لتزيد من الإرتباط العاطفي داخل المدرسة وتخلق هوية مشتركة ببدراسة تستطيع أن تحتوي وتذيب التنوع الثقافي داخل المدرسة.
- ضروري الإجتماع وتوافق الإدارة العليا حول طرق العمل وأهمية الأخذ بالبراعة التنظيمية وتطبيقاتها داخل المدارس.
- إيجاد فريق عمل متفهم ومتوافق يمتلك المرونة المناسبة للأخذ بالبراعة التنظيمية.

مدخل البراعة التنظيمية:

فقد حدد (Huang, 2010)^(٣٦) ثلاثة مداخل رئيسة لدراسة البراعة التنظيمية وهذه المداخل تتمثل بمدخل التصميم التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، ومدخل التنظيم غير رسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي) ومدخل قيادة الإدارة العليا. وفي حين اتفق كل من (Raisch & Birkinshaw, 2008) على مدخل القيادة^(٣٧).

المدخل الأول: منهج التصميم التنظيمي (الهيكل التنظيمي):

يشير التصميم التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حدثته الإدارة، وتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية^(٣٨).

ويشير (Mon, et. At, 2005) وآخرون إلى أن هناك أثنان من العناصر الرئيسية لهيكل المنظمة وهما المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات^(٣٩)، أي مدي السلطة في إتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر وفقاً للفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والحاجات، أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

ويشير (Tampelaar, 2010) إلى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلية إلى حالة أنقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق^(٤٠). وعليه فالمدرسة كمنظمة بارعة يجب عليها الإستثمار للموارد المتاحة والبحث عن موارد جديدة مختلفة

المدخل الثاني: منهج التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي):

ويقصد به تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات التي ينشأها أعضاء المنظمة ويستمررون وتنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد.

وأشار (محمود، ٢٠١١)^(٤١) إلى أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية، وإذا أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي.

وتذكر معظم الدراسات أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة، وتربطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين، إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، والدخول فة نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم، إذ يروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقي وتفعيل بيانات غير روتينية، الأمر الذي ينتج للمديرين توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة، إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة ويخبر المديرين عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة.

ويشير (Tempelaar, 2010)^(٤٢) إلى أهمية الآليات غير الرسمية لإنجاز البراعة التي تبين في التكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا الثقة، الترابط إذ إن تأثيرها يتعدى الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة. وعليه فالمدرسة ينبغي تفعيل مجال المشاركة المجتمعية لإكتشاف فرص وموارد جديدة من الخارج.

المدخل الثالث: مدخل القيادة الإدارة العليا:

أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين والممارسين والعديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية إلى أن القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكلية أو سياقية، كاستكشاف الإلانات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات.

إذ يري أنصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة. من هنا يأتي دور الإرادات التعليمية العليا - الإدارة - المديرية والوزارة - إتاحة فرص متنوعة لإدارة المدرسة.

ويري (Jansen, et..al, 2008)^(٤٣) وآخرون أن المنظمات البارعة تشير إلى تكوين عمليات إستكشافية وإستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعني تسمح الإدارة العليا في التنقل لإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عملية استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

سمات تطبيق البراعة التنظيمية:

أن البراعة التنظيمية تشكلها ثلاث سمات أساسية:

- **التصور أو الإدراك:** ويشير إلى قدرة المنظمة من خلال موظفيها على تحديد الفرص والمخاطر التي تهدد المنظمة في تحقيق فرصها وهذا يكون من خلال أحداث التوازن بين مركزية ولامركزية الإدارة ورقابتها وهذا يتطلب وضع إليات تكون فيها المنظمة مدركة لواقع المتطلبات البيئة الخارجية^(٤٤).
- **اغتنام الفرص:** وهذه السمة تعكس قدرة قيادة المنظمة الاستراتيجية في إيجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية الملائمة لاغتنام هذه الفرص.
- **أعادة التشكيل:** وهذه السمة تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل أصولها مع واقع هياكلها التنظيمية وإعادة تشكيل هذه الأصول والهياكل بما يتوافق وحالة السوق وتطوراتها وكل هذه السمات تعتبر سمات استراتيجية مهمة.

لذا لا بد من التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة على المبادرة والريادة في الإنجاز - والتحفيز المعنوي والمادي للعاملين للتكيف مع كل ما هو لتعزيز قيم العمل وتقوية الروابط بين الجميع.

ويمكن تأكيد سمات البراعة التنظيمية في^(٤٥):

- مبادأة العاملين واستغلالهم للفرص بشكل يتعدى أنجاز مهامهم الانية.
- نظام تحفيزي قوي يعزز العمل الآني ودون إدارة مركزية التنفيذ أو الدعم من رؤسائهم وإنما تمكين العاملين من ذلك.
- تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في جعل العاملين يتكيفون مع الفرص الجديدة ومواءمة ذلك مع البدائل الاستراتيجية العامة.

▪ تعزيز مبادئ المواطنة بين العاملين ومحاولة تعزيز التماسك الفردي والتنظيمي.

ويذكر (O'Reilly & Tushman, 2013) مجموعة من الصفات

والخصائص للبراعة التنظيمية هي^(٤٦):

- استخدام استراتيجيات التوافق.
- استخدام الاعمال الحالية لإستكشاف الفرص الجديدة.
- إستكشاف المعرفة وإستغلالها.
- إدارة الأعمال بشكل تكاملي.
- الإستثمار الأمثل فى المشاريع المستقبلية. ▪ تجنب الفشل والتعلم من الاخطاء.
- إجراء تغييرات جذرية وروتينية داخل المنظمة.
- المحافظة على هوية المنظمة.

أبعاد البراعة التنظيمية:

عند تناول أبعاد البراعة التنظيمية يلاحظ تحديدها من خلال مجموعة من الأبعاد يعد الاستغلال أو الإستثمار والإستكشاف النشاطين الرئيسيين المختلفين للوصول إلى البراعة التنظيمية:

١. **الإستثمار:** حيث يرتبط الاستغلال بالعديد من المصطلحات مثل: الاختيار والإنتاج والإستغلال والكفاءة والتطبيق والتنفيذ والتعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي والتجديد والإستثمار عبارة عن إعادة استخدام الإجراءات القائمة دوت أي تعلم إضافي واستمرارية الإستفادة بشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمة بشكل فعلى.

ويكمن جوهر الإستثمار في الوثوقية بالتجربة التي ترتبط بتعمق قاعدة المعرفة الحالية للمدراء، والإستثمار هو التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية كما أن الاستغلال يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب للإستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض المنتجات، كما أن لدية عوائد إيجابية وقريبة ويمكن التنبؤ بها، ويشمل الاستثمار التعلم من الأعلى إلى الأسفل، لأن الإدارة العليا تقوم بنقل الطابع المنظم على الروتين والسلوكيات التي تعد أكثر ملاءمة لتحسين الكفاءات الحالية^(٤٧).

ويمر الإستثمار بعدة خطوات يكمل بعضها البعض هي:

- تحدي الصعوبات التي قد تعترض عملية استثمار كل فرصة، ثم تديد الفرص التي يمكن استثمارها في ضوء أهميتها، وسهولة استغلالها واحتمالات ذلك النتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة.
 - التفكير في استراتيجية وتكتيكات استغلال الفرص، وبشكل منظم ووفق توقيت ومني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك.
- كذلك من الخطوات التي يمر به الإستثمار أن التفكير في كيفية استغلال الفرصة من خلال الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة ما تحققه المنظمة والترويج لخدماتها الحالية بين قطاعات جديدة، وتطوير تلك الخدمات وتقديم خدمات جديدة، والفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية التنوع عن طريق تقديم خدمات والفرص التي يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو إمتلاك منظمة أخرى ويطلق على هذه استراتيجية التكامل الأفقي^(٤٨).

٢. الإستكشاف: يرتبط الإستكشاف مع العديد من المصطلحات التي ترتبط معه مثل: البحث والتباين والمخاطرة والتجريب والتشغيل والمرونة واكتشاف الإبداع، يشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة والتجارب المخططة لها^(٤٩).

يعرف الإستكشاف بأنه سلسلة الخطوات التي تقود إلى إطلاق منتجات جديدة في السوق أو عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة وذلك لتلبية وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتظيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق وهذا يؤدي إلى تطور المنظمة^(٥٠).

• دواعي وضرويات تطبيق البراعة التنظيمية تربوياً^(٥١):

- ١- تمتلك المؤسسات التعليمية والتربوية قدرة إبداعية وإبتكارية لتطوير بنية تحتية معلوماتية وعرفية حديثة.
- ٢- البراعة المعرفية والمعلوماتية والخبرات المتراكمة متطلب رئيسي للطلاب كمدخل لسوق العمل أو الجامعة ومخرج للمدرسة.
- ٣- الزيادة الواضحة في أعداد الملتحقين من الطلاب بمراحل التعليم.

- ٤- داخل المؤسسات التربوية والتعليمية تعتبر المشاركة أمراً طبيعياً - مشاركة مع القائمين على التدريس والإدارة والطلاب والمجتمع الخارجي.
- ٥- تمتلك المؤسسات التربوية والتعليمية مناخ يتسم بالثقة والأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية وأداء تنظيمي متميز مقارنة بقطاع منظمات الأعمال.
- أهمية البراعة التنظيمية^(٥٢):

(أ) للمؤسسة التعليمية:

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

(ب) للأفراد العاملين المشاركين مع الإدارة - المعلمين... إلخ:

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

(ج) للطلاب:

- تحسين مستوى الخدمات الطلابية.
- تحسين كفاءة الإشراف والتوجيه.
- تزويد الطلاب بالمعارف والعلوم التي تواكب العصر.

• مصادر البراعة التنظيمية^(٥٣):

- ذاتية: خبرات وتجارب وقدرات أفراد المؤسسة المتراكمة في موضوعات مختلفة (المؤتمرات - الندوات - الإجتماعات - المكتبات الإلكترونية)
- التعليم الوصفي والتعليم من تجارب العمل.
- بيئية: من البيئة المحيطة بالعمل والمؤسسات الأخرى - المكتبات - شبكة الإنترنت - المنافسون - جمهور المتعاملون مع المدرسة أو المؤسسة التعليمية - الجامعات - المراكز البحثية العلمية.

مما سبق يري الباحث ما يلي:

أن المنظمات تتسم بالتغيير والتعقيد والتزايد المستمر ما يلزم عليها ممارسة أنشطة الإستكشاف في البحث عن فرص وموارد جديدة وإستثمار ما تملكه من

موارد لتحسين لضمان نجاحها واستمراريتها وذلك يعكس براعة ومهارة قياداتها هو المحرك الأساسي للمنظمة ومنه ينطلق التغيير للأفضل.
مما سبق اتضح للباحث أن البراعة التنظيمية تتحقق في بعدين أساسيين وهما (الإستثمار والإستكشاف) للتحقق من دورهما في تطوير الأداء التنظيمي.

❖ **الأداء التنظيمي:**

تمهيد:

يختلف تعريف الأداء التنظيمي تبعاً لطبيعة العمل، والمنظمة، والإفراد العاملين فيها، وهو كم أكثر المفاهيم إثارة للجدل بين العلماء والباحثين نظراً لعدم وجود مفهوم واضح للأداء بالإضافة إلي وجود تفسيرات واستدلالات مختلفة من الناحية النظرية والعملية فمنهم من نظر الي الأهداف كوسيلة لتعريف الأداء وأخرون اهتموا بالنتائج كأساس لمعرفة نوعية وجود الأداء للمنظمة.
تقوم المنظمات بأنشطة مختلفة لتحقيق أهدافها التنظيمية، هذه الأنشطة المتكررة التي تتم من خلال عمليات منظمة لتكون ناجحة لتحقيق مستوى معين من الأداء ولتتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات السليمة، كما قد تقوم الإدارة بتغيير هذه العمليات في سبيل تحسين مستوى الأداء، حيث توجد علاقة وثيقة بين الهدف التنظيمي والأداء التنظيمي، كما تقوم كثير من المنظمات بتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، وبالتالي فإن الهدف التنظيمي والمدخلات التنظيمية (أي الموارد) تدخل في تعريف الأداء التنظيمي^(٥٤).

أصبح قياس الأداء التنظيمي شائعاً علي نطاق واسع ويلعب دوراً مهماً للغاية في نجاح المنظمة عادة ما يتم تقييم الأداء من خلال عدد من المؤشرات الكمية والنوعية أو تلك التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة وأنشطتها ، لكن من الناحية العملية، يتم قياس الأداء بطريقة غير رسمية من خلال مؤشرات الأداء المعتمدة ومعرفة مدي ارتباطها مع المفاهيم الرسمية الأخرى مثل الأهداف، والعمليات، والأدوار.

مفهوم الأداء:

- هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى أنجاز هدف أو أهداف المؤسسات.

- يعرف أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة^(٥٥).
 - وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة^(٥٥).
 - الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد^(٥٦).
- $$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

مفهوم الأداء التنظيمي:

- هي محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها وإستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم الأداء التنظيمي حسب معيار الشمولية إلى^(٥٧):
١. **الأداء الكلي Overall performance**: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.
 ٢. **الأداء الجزئي Partial Performance**: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية الخاصة بها، إذ أن كل نظام فرعي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

أهمية الأداء التنظيمي:

- وتتضح أهمية الأداء التنظيمي من خلال السمات التالية^(٥٨):
- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
 - التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - معرفة الفروق الفردية وواجبات المعلمين وتوقعاتهم.
 - وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
 - إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.

- العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين.
 - المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ويري الباحث أن الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية تبرز أهميته من خلال الآتي:

- دوره في إيجاد بيئة ملائمة للأفراد، تشعرهم بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، والإسهام في رسم السياسات، والشعور بالثقة المتبادلة، والتعاون البناء، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي والإبداع، ويدعم الشعور الدائم بالانتماء والولاء التنظيمي.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتحويل الوظيفي بكفاءة وفعالية.

العوامل التي تؤثر في المناخ الأداء التنظيمي:

- تصنف العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي إلى ثلاث فئات هي^(٥٩):
 - **العوامل الخارجية:** تشمل هذه العوامل ظروف العمل والبيئة الخارجية والبيئة التكنولوجية والبيئة الاجتماعية.
 - **العوامل التنظيمية:** تشمل هذه العوامل طبيعة البناء التنظيمي والبعد القيادي المتبع والركود وعدم التقدم الوظيفي والمبالغة في المسؤوليات والعبء الوظيفي والغموض ونظام الأجور والحوافز وأهداف المنظمة ودرجة الإثراء الوظيفي والتناقضات والصراعات التنظيمية.
 - **العوامل الشخصية:** تشمل هذه العوامل قدرات الفرد والقيم ودرجة المخاطرة.
 - الأداء التنظيمي وسلوكيات إدارة المدرسة والمعلمين:**
 - يوجد الأداء التنظيمي جانبان:
 - تعامل الإدارة مع المعلمين.
 - تعامل المعلمين مع بعضهم بعض.
- وقد حدد (Halpin&Croft) أربعة أوجه لسلوك المسؤول التربوي المشار إليه في (حمادات، ٢٠٠٨) هي^(٦٠):
- **المنزل المتحفظ:** وتعني ابتعاد المدير نفسياً وفعالاً عن العاملين معه مع المحافظة على مستوي من العلاقة الرسمية مع المجتمع.
 - **المؤكد على الإنتاجية:** يركز على الإنتاجية والإشراف المباشر على العاملين بشئ من الحزم والكم والأداء.

- **الدافع المحرك:** يقدم نموذجاً حياً وقدرة للعمل الدؤوب الجاد الذي يقتدي به المعلمون.
 - **المراعي للاخرين:** لطيف في تعامله وإنساني مهتم في خدمة المعلمين ومساعدتهم.
- لذا فسلوك القائمين على إدارة المدرسة مرتبط بالمهارات المعرفية والتعاون لنقل تلك المهارات من وإلى الآخرين^(٦١).

ومن هنا يري الباحث أهمية البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي الفعال في المؤسسات التعليمية، وانهما متغيرين مكملين لبعضهما البعض فاستخدامهما الجيد في المنظمة يعول عليها بالانجاز والتقدم والمنافسة في ظل الظروف البيئية المتجددة.

فتبني إستراتيجيات وتقنيات البراعة التنظيمية في إدارة المؤسسات التعليمية خاصة إدارة مدارس التعليم العام يعتبر أمراً حيوياً كما هو في مؤسسات الأعمال إذا تم تعجيله فالنتيجة المؤكدة تميز المؤسسات التعليمية وزيادة القدرة على إتخاذ القرار وتطوير المنهج التعليمي كالمناهج والأبحاث والخدمات الطلابية والإدارية وغيرها. خاصة مع التزايد المستمر في أعداد المدارس والطلاب في مؤسساتنا التعليمية المصرية.

ثالثاً - الدراسة الميدانية:

❖ منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة بأنه يصف الواقع وصفاً دقيقاً ويعبر عن المشكلة كماً وكيفاً أما التعبير الكيفي فيصف الظاهرة ويوضح خصائصها، واما التعبير الكمي فيمنح الباحث وصفاً رقمياً يساعده على فهم الظاهرة مع الظواهر المختلفة الأخرى ودرجات الارتباط فيما بينهما.

مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع القائمين علي إدارة مدارس التعلم العام (مديري المدارس، وكلاء المدارس، كبير + خبير مشرف) بمختلف تخصصاتهم كما موضح في الجدول التالي:

جدول (١) مجتمع الدراسة حسب النوع و الوظيفة

م	المديرية التعليمية	المرحلة	مدير		وكيل		كبير+خبير مشرف		الإجمالي	
			أنثى	ذكور	أنثى	ذكور	أنثى	ذكور	أنثى	ذكور
١	القاهرة	الابتدائي	٣٨٢	٤٦٦	٢٦	١٢	٤٥٤	١٨٨	٨٦٢	٦٦٦
٢		الإعدادية	٢٢٠	٣٥٩	١٩	١١	٢٤١٣	١٧٨٩	٢٦٥٢	٢١٥٩
٣		الثانوي	١٣٢	٣٠٩	٣١	٩٣	٣٢٠٨	٣٢٧٠	٣٣٧١	٣٦٧٢
		الإجمالي	٧٣٤	١١٣٤	٧٦	١١٦	٥٢٤٧	٦٠٧٥	١٣٣٨٢	

المصدر: الإدارة العامة نظم معلومات ودعم اتخاذ القرار - وزارة التربية والتعليم - عام ٢٠٢٠ / ٢٠١٩.

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع إستمارة إستبانة لجمع البيانات المطوية على المدارس التي تم الحصول على الموافق منها ملحق رقم (١)، وتم توزيع الاستمارات على المديرين والقائمين على الإدارة (المديرين المدارس، وكلاء المدارس، كبير+خبير مشرف) داخل المدارس الموضحة في ملحق رقم (١)، وبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعه (٣٧٣) إستمارة، وبلغ عدد الاستمارات الغير مستردة (٦٨) إستمارة، وتم استبعاد عدد (١٤) استمارات لعدم اكتمالها لتكون الاستمارات الصحيحة التي تم تحليلها (٢٩١) إستمارة، الجدول التالي يوضح المدارس التي تم التوزيع الاستمارات فيها:

جدول (٢) توزيع الاستمارات على المدارس

م	المرحلة	الإدارة التعليمية	الوظيفة			المجموع
			مدير	وكيل يدرس	كبير+خبير مشرف	
١	ابتدائي	شبرا	١	١	٦	٨
٢	ابتدائي	شبرا	١	١	٥	٧
٣	ابتدائي	المطرية	١	١	٤	٦
٤	ابتدائي	المطرية	١	١	٥	٧
٥	ابتدائي	الساحل	١	١	٦	٨
٦	ابتدائي	الزيتون	١	١	٤	٦
٧	اعدادي	شبرا	١	٢	٥	٨
٨	اعدادي	روض الفرج	١	٢	٧	١٠
٩	اعدادي	روض الفرج	١	٢	٩	١٢

م	المرحلة	الإدارة التعليمية	الوظيفة			المجموع
			مدير	وكيل يدير	كبير+خبير مشرف	
١٠	اعدادي	الساحل	١	١	٨	١٠
١١	اعدادي	المطرية	١	٢	٦	٩
١٢	اعدادي	المطرية	١	٢	٧	١٠
١٣	اعدادي	المطرية	١	١	٧	٩
١٤	اعدادي	الزيتون	١	١	٨	١٠
١٥	اعدادي	الزيتون	١	٢	٦	٩
١٦	اعدادي	مصر الجديدة	١	٢	٥	٨
١٧	اعدادي	عين شمس	١	١	٦	٨
١٨	ثانوى عام	روض الفرج	١	٢	٥	٨
١٩	ثانوى صناعى	روض الفرج	١	٢	٧	١٠
٢٠	ثانوى عام	الساحل	١	١	٥	٧
٢١	ثانوى تجارى	الساحل	١	١	٦	٨
٢٢	ثانوى صناعى	الساحل	١	١	٥	٧
٢٣	ثانوى عام	المطرية	١	١	٧	٩
٢٤	ثانوى عام	المطرية	١	١	٤	٦
٢٥	ثانوى تجارى	الوايلى	١	٢	٨	١١
٢٦	ثانوى عام	عين شمس	١	١	٦	٨
٢٧	ثانوى تجارى	عين شمس	١	١	٥	٧
٢٨	ثانوى تجارى	الزيتون	١	١	٦	٨
٢٩	ثانوى عام	الزيتون	١	٢	٥	٨
٣٠	ثانوى عام	الزيتون	١	١	٦	٨
٣١	ثانوى صناعى	الزيتون	١	٢	٧	١٠
٣٢	ثانوى صناعى	مصر الجديدة	١	١	٥	٧
٣٣	ثانوى عام	مصر الجديدة	١	٢	٧	١٠
٣٤	ثانوى عام	مصر الجديدة	١	١	٦	٨
٣٥	ثانوى صناعى	مصر الجديدة	١	١	٤	٦
٢٩١	الاجمالي الاستثمارات			٣٥	٤٨	٢٠٨

خصائص عينة الدراسة:

نظراً لكون خصائص عينة الدراسة تعطي أحياناً مؤشرات دلالة على نتائج

الدراسة في هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

١. المؤهل العلمي: (دبلوم تربوي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
٢. الوظيفة الحالية: (مدير، وكيل، كبير+خبير مشرف).

٣. عدد سنوات الخبرة: (سنة، من ٣ - أقل من ٦ سنوات، من ٦ - أقل من ٩ سنوات، ٩ فأكثر).
٤. التخصص الدراسي: (تخصصات نظرية، تخصصات عملية).
٥. المرحلة الدراسية: (المرحلة الابتدائية، المرحلة الإعدادية، المرحلة الثانوية). وبحساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة جاءت النتائج التالي:

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٣٨%	١١٠	دبلوم تربوي
٥٩%	١٧٢	بكالوريوس
٢%	٦	ماجستير
١%	٣	دكتوراه
١٠٠%	٢٩١	المجموع

يتضح من الجدول (٣) السابق ان تكرارات المؤهل العلمي (دبلوم تربوي) بلغت (١١٠) أي ما نسبة (٣٨%) من إجمالي أفراد العينة، حيث تكرارات المؤهل العلمي (بكالوريوس) بلغت (١٧٢) أي ما نسبة (٥٩%) من إجمالي أفراد العينة، اما تكرارات المؤهل العلمي (ماجستير) بلغت (٦) أي ما نسبة (٢%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيراً تكرارات المؤهل العلمي (دكتوراه) بلغت (٣) أي ما نسبة (١%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
١٢%	٣٥	مدير
٢٣%	٤٨	وكيل
٦٥%	٢٠٨	كبير + خبير مشرف
١٠٠%	٢٩١	المجموع

يتضح من الجدول (٤) السابق ان تكرارات الوظيفة (مدير) بلغت (٣٥) مديراً أي ما نسبة (١٢%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت تكرارات الوظيفة (وكيل مدرسة) بلغت (٤٨) وكيلاً أي نسبة (٢٣%) من إجمالي أفراد العينة،

وأخيراً بلغت تكرارات الوظيفة (كبير+خبير مشرف) بلغت (٢٠٨) مدرساً أي ما نسبة (٦٥%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول (٥) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٤%	١١	سنة
١٤%	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات
٣٢%	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات
٥١%	١٤٨	٩ فأكثر
١٠٠%	٢٩١	المجموع

يتضح من الجدول (٥) أن تكرارات عدد سنوات الخبرة (سنة) بلغت (١١) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٤%) من إجمالي أفراد الدراسة، وكانت تكرارات عدد سنوات الخبرة (من ٣ - أقل من ٦ سنوات) بلغت (٤٠) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (١٤%)، بينما تكرارات عدد سنوات الخبرة (من ٦ - أقل من ٩ سنوات) بلغت (٩٢) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٣٢%)، وأخيراً تكرارات عدد سنوات الخبرة (٩ فأكثر) بلغت (١٤٨) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٥١%).

جدول (٦) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الدراسي

النسبة	التكرار	التخصص الدراسي
٧٢%	٢٠٩	تخصصات نظرية
٢٨%	٨٢	تخصصات عملية
١٠٠%	٢٩١	المجموع

يتضح من الجدول (٦) أن تكرارات التخصص الدراسي (تخصصات نظرية) بلغت (٢٠٩) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٧٢%) من إجمالي أفراد الدراسة، وكانت تكرارات التخصص الدراسي (تخصصات نظرية) بلغت (٨٢) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٢٨%) من إجمالي أفراد الدراسة.

جدول (٧) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

النسبة	العدد	المرحلة
٢٨%	٨١	مرحلة الابتدائي
٣٧%	١٠٩	مرحلة الإعدادي
٣٥%	١٠١	مرحلة الثانوي
١٠٠%	٢٩١	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٧) أن تكرارات المدارس (الابتدائية) بلغت (٨١) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٢٨٪) من إجمالي أفراد الدراسة، وكانت تكرارات المدارس (الإعدادية) بلغت (١٠٩) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٣٧٪) من إجمالي أفراد الدراسة، وبينما تكرارات المدارس (الثانوية) بلغت (١٠١) من أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (٣٥٪) من إجمالي أفراد الدراسة، وهذه الأعداد طبيعية نظراً لكثرة المدارس الابتدائية وأما المدارس الثانوية فتكون أقل.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان لجمع البيانات وهي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة مستفيداً من الدراسات السابقة والإطار النظري في هذا الموضوع، وعلى ذلك ثم بناء الإستمارة الإستبيان بصورته الأولية (ملحق ٢) وقد تكونت الإستمارة الإستبيان من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية والتي تضمنت المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - الوظيفة الحالية - سنوات الخبرة - التخصص والمرحلة الدراسية).

والجزء الثاني: يتكون من (٤٤) عبارة موزعة على محورين وهما:
المحور الأول: متغير البراعة التنظيمية وتكون من (٢٠) عبارة موزعة على مجالين هما:

- مجال براعة الإستثمار وتتكون من (١٠) فقرات.
- مجال براعة الإستكشاف وتتكون من (١٠) فقرات.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي ويتكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربع مجالات هما:

- مجال القيادة وتتكون من (٦) فقرات.
- مجال السياسات والإجراءات وتتكون من (٦) فقرات.
- مجال إتخاذ القرارات وتتكون من (٦) فقرات.
- مجال التنمية المهنية للعاملين وتتكون من (٦) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

ويعني بصدق أداة الدراسة التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يأتي:

١. الصدق الظاهري للأداة الدراسية:

للتأكد من صدق الظاهري للأداة (إستمارة الإستبيان) قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين ملحق رقم (١) من ذوي الخبرة والكفاءة أعضاء من هيئة التدريس بالجامعات وبعض المتخصصين، بهدف الحكم على مدى درجة مناسبة الصياغات اللغوية، ودرجة أتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها بالإضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً، وأصبحت استمارة الاستبيان بشكلها النهائي مكونة من (٤٤) عبارة ملحق رقم (٣).

ثبات أداة الدراسة:

للتحقيق من ثبات الإستبيان، يقوم الباحث بحساب معاملات الثبات، بطريقتين:

١. **طريقة إعادة التطبيق،** حيث يقوم الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وعددهم (٣٨) فرداً، مرتين وبفاصل زمني أكثر من أسبوع بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٧٨٩ - ٠.٨٧٩) وبلغت قيمة ثبات الإستبيان الكلية (٠.٨٩٨).
٢. **طريقة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي،** حيث تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، وتم حساب معادلة ألفا كرونباخ لتأكد من ثبات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٨) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا الاتساق الداخلي
١	محور البراعة	١٠	٠.٨٥٠
٢	التنظيمية	١٠	٠.٨٦٨
مجالات محور البراعة التنظيمية ككل			
١	القيادة	٦	٠.٨٧٢
٢	السياسات والإجراءات	٦	٠.٨٤٥
٣	إتخاذ القرارات	٦	٠.٨٢٣
٤	التتمية المهنية للعاملين	٦	٠.٨٧٣
مجالات محور الأداء التنظيمي ككل			
	قيمة الإستبيان الكلية	٤٤	٠.٨٥٦

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي للمجالات تراوحت بين (٠.٨٢٣ - ٠.٨٧٣) وبلغت قيمة ثبات الاستبيان الكلية (٠.٨٥٦)، لأن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت (٠.٥) لذا يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ولذا يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

أساليب تحليل البيانات:

يتناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS.20) حيث تم استخدام:

١. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان.
٢. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة الديموغرافية.
٣. الإستجابات الحسابية (الأوزان النسبية) والانحرافات المعيارية للتعرف على درجات إستجابات عينة الدراسة على مجالات أداء الدراسة وفقراتها وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للإجابة على السؤال الثالث.
٥. إختبار (t. test) لتعرف دلالة الفروق بين إستجابات عينة الدراسة وفق المتغير ات (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، التخصص الدراسي، المرحلة الدراسية).
٦. استخدام تحليل التباين الاحادي (One- Way An ova) لتعرف دلالة الفروق بين إستجابات عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، التخصص الدراسي، المرحلة الدراسية).
٧. تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات إستجابات أراء العينة على درجة الإستجابة.

جدول (٩) درجات الإستجابة

درجة الإستجابة	متوسط الوزن النسبي
قليلة جداً	أقل من ١.٨
قليلة	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
كبيرة	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
كبيرة جداً	٤.٢ فأكثر

يتم في هذا الجزء عرض النتائج التي تم الوصول إليه عن طريق هدف الدراسة وهو أثر البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على مجالات واقع البراعة التنظيمية بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠) المتوسط الوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب

لدرجات إستجابة أفراد العينة على أبعاد واقع البراعة التنظيمية

بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى

الرقم	أبعاد	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة	الترتيب
١	براعة الإستثمار	٣.٠٥	١.٤٠	متوسطة	١
٢	براعة الإستكشاف	٣.٠٤	١.٤٢	متوسطة	٢
أبعاد واقع البراعة التنظيمية		٣.٠٤٥	١.٤١	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور الأول (البراعة التنظيمية) ككل بلغ (٣.٠٤٥) وبانحراف معياري (١.٤١) هذا المتوسط يعني إن واقع البراعة التنظيمية بمدارس التعليم العام في بعض المحافظات بجمهورية مصر العربية بدرجة كبيرة.

وفيما يلي استعراض لمجالات واقع البراعة التنظيمية بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى.

جاء بعد براءة الإستثمار بالمرتبة الأولى متوسط الوزن النسبي (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.٤٠) وهذا المتوسط يعني أن مجال براءة الإستثمار جاء بدرجة متوسطة.

سبب ذلك استخدام المدارس لتكنولوجيا الحديثة لدعم التعليم بدرجة كبيرة ومن خلال توظيف وسائل التعليم المتوفرة في المدرسة، لتطوير العمليات التعليمية وتنمية مهارات العاملين وإستثمار خبراتهم، وتسخير ظروف البيئة المحيطة لتعزيز اتجاهات الطلبة الإيجابية نحو البيئة المدرسية، كما تعمل الإدارة المدرسة على إستثمار الأساليب والتقنيات تلبية حاجات العاملين ورغباتهم، وعلى الرغم من سعي المدارس لتطوير التعليمات والقوانين لتعزيز الابتكار لدي المدرسين فيها، إلا أن إستثمار الموارد المألنة المتاحة لخلق فرص مألنة جديدة مازلت غير ناضجة.

■ أما بعد براءة الإستكشاف جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.٤٢) وهذا المتوسط يعني أن مجال براءة الإستكشاف جاء بدرجة متوسطة.

سبب ذلك عدم قدرت إدارات المدارس في استقطاب مواردها البشرية من ذوي الكفاءات والخبرات والمهارات العالية، وعدم سعيها إلى ابتكار خدمات جديدة تقدم للمتعاملين معها، حيث لا تعتمد تلك الإدارات إلى إستكشاف استراتيجيات جديدة لتطوير خدماتها ومخرجاتها الحائلة ومن خلال قيادة التغيير في المجتمع وفق رؤيتها واكتشاف الأنماط التعليمية لدي الطلبة وتطبيق خدمات جديدة مبتكرة غير تقليدية.

وذلك يتفق مع دراسة دراسة (Abuzaid,2016) ان القيادة تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية ، ودراسة (شحاتة، ٢٠١٨) بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس عند تحليل المشاكل، بناء الشعور بالقدرة على التعامل مع الأحداث داخل العمل، على مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي تبني منهجين رئيسيين للارتقاء بمستوى المرونة والقدرة على التأقلم هما (منهج المبادرة، ومنهج رد الفعل)، تنمية الإرادة والعزيمة لدى أعضاء هيئة التدريس (الأمل) والتفاؤل بشأن المستقبل، والنظر إلى الجانب المشرق في العمل.

وقد تم حساب المتوسطات الوزن النسبي لإستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجالات واقع البراعة التنظيمية، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول- بعد براعة الإستثمار:

جدول (١١)

إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد براعة الإستثمار

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٣	٣.١٠	%١٧.٥	٥١	%١٩.٩	٥٨	%١٩.٩	٥٨	%٢٠.٥	٦٠	%٢٢	٦٤	تستثمر إدارة المدرسة وسائل التعليم لتطوير العمليات التعليمية.	١
١	٣.١٦	%١٨	٥٣	%١٦.٨	٤٩	%١٨.٦	٥٤	%٢٣	٦٧	%٢٣.٤	٦٨	تعمل إدارة المدرسة على تطوير القاعد القديمة من أجل تعزيز الابتكار.	٢
٦	٣.٠٢	%١٩.٩	٥٨	%١٩.٩	٥٨	%١٧.٥	٥١	%٢٣	٦٧	%١٩.٦	٥٧	تسعي إدارة المدرسة لإستثمار المعرفة الضمنية المتاحة لتطوير واقع المدرسة.	٣
٢	٣.١٣	%١٦.٥	٤٨	%٢٠.٣	٥٩	%١٨.٦	٥٤	%٢٢.٧	٦٦	%٢٢	٦٤	تستثمر إدارة المدرسة خبرات العاملين لديها لتطوير خدماتها.	٤
٦	٣.٠٢	%١٩.٢	٥٦	%٢١.٦	٦٣	%٢٠.٣	٥٩	%١٨.٨	٤٦	%٢٣	٦٧	تنمي إدارة المدرسة مهارات العاملين فيها.	٥
٤	٣.٠٨	%١٦	٤٧	%٢٠.٣	٥٩	%٢٢.٧	٦٦	%٢١.٣	٦٢	%١٩.٦	٥٧	تستخدم إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة لدعم التعلم.	٦
٨	٣.٠٠	%١٩.٥	٥٧	%٢١.٦	٦٣	%١٨.٩	٥٥	%١٩.٢	٥٦	%٢٠.٦	٦٠	تستثمر إدارة المدرسة الموارد المالية المتاحة لخلق فرص مالية جديدة.	٧

تابع جدول (١١)
إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد براعة الإستثمار

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة								المتغير	م		
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)				موافق تماماً (٥)	
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت			النسبة	ت
٧	٣.٠١	%١٩.٩	٥٨	%١٨.٩	٥٥	%٢١.٦	٦٣	%١٨.٩	٥٥	%٢٠.٦	٦٠	تسعي إدارة المدرسة للإستفادة من موارد المشاركة المجتمعية من خارج المدرسة.	٨
٩	٢.٩٥	%١٧.٥	٥١	%٢٤.٤	٧١	%١٩.٢	٥٦	%٢٣	٦٧	%١٥.٨	٤٦	تهتم إدارة المدرسة بتفعيل علاقات مثمرة مع المؤسسات الأخرى.	٩
٥	٣.٠٤	%١٨.٢	٥٣	%٢٢.٣	٦٥	%٢٠.٦	٦٠	%١٤.٤	٤٢	%٢٤.٤	٧١	تحاول إدارة المدرسة إستثمار الموارد البشرية الماهرة لتفعيل قيم الحياة الرقمية الجديدة.	١٠

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الوزني النسبي لدرجات إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمجال براعة الإستثمار تتراوح قيمته بين (٢.٩٥ - ٣.١٦) بدرجة إستجابة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الأول متوسط وزن نسبي قدره (٣.١٦)، العبارة التي تشير إلى (العلاقة التعاونية بين مديري المدارس والعاملين يسودها الثقة والإحترام).
- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٣)، العبارة التي تشير إلى (تستثمر إدارة المدرسة خبرات العاملين لديها لتطوير مختلف خدماتها).
- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٠)، العبارة التي تشير إلى (تستثمر إدارة المدرسة وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات التعليمية).
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٨)، العبارة التي تشير إلى (تستخدم إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة لدعم التعلم).
- وفي الترتيب الخامس بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٤)، العبارة التي تشير إلى (تحاول إدارة المدرسة إستثمار الموارد البشرية الماهرة لتفعيل قيم الحياة الرقمية الجديدة).

- بينما تساوت في الترتيب السادس عبارتين بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٢)، وهما العبارتان اللتان تشيران إلى (تسعي إدارة المدرسة لإستثمار المعرفة الضمنية المتاحة لتطوير واقع المدرسة)، (تتم إدارة المدرسة مهارات العاملين فيها).
- وفي الترتيب السابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠١)، العبارة التي تشير إلى (تسعي إدارة المدرسة للإستفادة من موارد المشاركة المجتمعية من خارج المدرسة).
- وفي الترتيب الثامن بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٠)، العبارة التي تشير إلى (تستثمر إدارة المدرسة الموارد المألنة المتاحة لخلق فرص مألنة جديدة).
- وفي الترتيب السابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٥)، العبارة التي تشير إلى (تهتم إدارة المدرسة بتفعيل علاقات مثمرة مع المؤسسات الأخرى).

المجال الثاني: بعد براعة الإستكشاف:

جدول (١٢) إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدها الإستكشاف

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة								المتغير	م		
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)				موافق تماماً (٥)	
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت			النسبة	ت
٢	٣.١٠	%١٩	٥٤	%٢٠.٣	٥٩	%١٧.٥	٥١	%١٩.٩	٥٨	%٢٣.٧	٦٩	تتبع إدارة المدرسة أساليب علمية جديدة لحل المشكلات.	١١
٨	٢.٩١	%٢٣	٦٧	%٢٠.٦	٦٠	%١٨.٩	٥٥	%١٧.٥	٥١	%١٩.٩	٥٨	تحرص إدارة المدرسة على استقطاب مواردها البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية.	١٢
٥	٣.٠٤	%١٩.٩	٥٨	%١٧.٩	٥٢	%٢٢	٦٤	%١٨.٩	٥٥	%٢١.٣	٦٢	تستكشف إدارة المدرسة طرق وأساليب جديدة لتطوير خدماتها.	١٣
٤	٣.٠٦	%١٧.٩٠	٥٢	%٢١.٦٠	٦٣	%١٧.٢٠	٥٠	%٢٣.٤٠	٦٨	%١٩.٩	٥٨	تسعي إدارة المدرس إلى ابتكار خدمات جديدة تقدم للمتعاملين معها.	١٤
١	٣.١١	%١٧.٩٠	٥٢	%٢١.٣٠	٦٢	%١٧.٥٠	٥١	%١٨.٩٠	٥٥	%٢٤.٤٠	٧١	تأخذ المديرية بالتطبيقات التربوية التي ثبت جدواها.	١٥
٧	٢.٩٤	%٢١.٣٠	٦٢	%٢٠.٣٠	٥٩	%٢٣.٠٠	٦٧	%١٣.٧٠	٤٠	%٢١.٦٠	٦٣	تحرص إدارة المدرسة على أكتشاف انماط التعلم لدي الطلبة.	١٦

٣	٣.٠٩	%١٧.٩٠	٥٢	%١٥.٥٠	٤٥	%٢٥.١٠	٧٣	%٢٣.٤٠	٦٨	%١٨.٢٠	٥٣	تستكشف المديرية نقاط القوة لديها.	١٧
٢	٣.١٠	%١٩.٦٠	٥٧	%١٨.٦٠	٥٤	%١٥.٥٠	٤٥	%٢٥.٤٠	٧٤	%٢١.٠٠	٦١	تحاول إدارة المدرسة تحديد القيم والمهارات لدي العاملين والطلاب وتعزيزها	١٨
٢	٣.١٠	%١٧.٥٠	٥١	%١٩.٦٠	٥٧	%٢٠.٣٠	٥٩	%٢٠.٦٠	٦٠	%٢٢.٠٠	٦٤	جأول إدارة المدرسة اختيار وتأهيل كادر اداري ثاني من ذوي المهارات المتميزة	١٩
٦	٢.٩٨	%٢٠.٣٠	٥٩	%٢١.٦٠	٦٣	%١٩.٢٠	٥٦	%١٧.٥	٥١	%٢١.٣٠	٦٢	تسعي إدارة المدرسة الوصول لأفضل الممارسات الادارية الحديثة والتدريب عليها وتفعيلها.	٢٠

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لدرجات إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمجال الوصول الرقمي تتراوح قيمته بين (٢.٩١ - ٣.١١) بدرجة إستجابة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الأول متوسط وزن نسبي قدره (٣.١١)، العبارة التي تشير إلى (تأخذ المديرية بالتطبيقات التربوية التي ثبت جدواها).
- بينما تساوت في الترتيب الثاني ثلاث عبارات بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٠)، وهما تشيران إلى (تتبع إدارة المدرسة أساليب علمية جديدة لحل المشكلات)، (تحاول إدارة المدرسة تحديد القيم والمهارات لدي العاملين والطلاب وتعزيزها)، (تحاول إدارة المدرسة اختيار وتأهيل كادر إداري ثاني من ذوي المهارات المتميزة)
- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٩)، العبارة التي تشير إلى (تستكشف المديرية نقاط القوة لديها).
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٦)، العبارة التي تشير إلى (تسعي إدارة المدرس إلى ابتكار خدمات جديدة تقدم للمتعاملين معها).
- وفي الترتيب الخامس بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٤)، العبارة التي تشير إلى (تستكشف إدارة المدرسة طرق وأساليب جديدة لتطوير خدماتها)،
- وفي الترتيب السادس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٨)، العبارة التي تشير إلى (تسعي إدارة المدرسة الوصول لأفضل الممارسات الادارية الحديثة والتدريب عليها).

- وفي الترتيب السابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٤)، العبارة التي تشير إلى (تحرص إدارة المدرسة على اكتشاف انماط التعلم لدي الطلبة).
- وفي الترتيب الثامن بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩١)، العبارة التي تشير إلى (تحرص إدارة المدرسة على استقطاب مواردها البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية).

يتضح للباحث مما سبق:

- أن فكرة الإستثمار ما زالت فى مراحلها الأولى وتحتاج المدارس إلى الدعم المعرفي من خلال الوعي بأهميته وخطواته عن طرق دورات برامج تأهيلية تساعدهم على معرفة بنود الإستثمار والفائدة منه وتطوير القواعد القديمة لتعزيز الفكرة لخلق فرص جديدة.
- حرص الحكومة ووزارة التربية والتعليم إلى التوجه نحو التكنولوجيا ودعم كل ما ينهض بها، ربط الكتب المدرسية بالإنترنت عبر البار كود المرفق في كل كتاب، وضع أنشطة مرتبطة بالبحث عن طريق الإنترنت، وتوفير كل ما تحتاجه المدارس من حاسوب وبرامج وإنترنت ومصادر التعلم وتزويد المعامل والمختبرات بكل ما يلزم.
- عدم قدرة قادة المدارس على التوظيف، حيث أن قرار توظيف المعلمين والمعلمات منوط من قبل الوزارة التربية والتعليم، ولا يكون هناك أي دور لمدير المدرسة في اختيار المعلم الأنسب للمدرسة لذلك يتم تبليغ مدير المدرسة بأنه تم تعيين المعلم جديد وعلى المدير أن يتقبل ذلك المعلم سواء كان مبدعاً أم غير ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء التنظيمي لدى القائمين على

إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٣) إستجابة أفراد العينة على أبعاد الأداء التنظيمي
بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى

الترتيب	درجة الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد	الرقم
١	متوسطة	١.٠٤	٣.٠٩	القيادة	١
٣	متوسطة	١.٠٣	٣.٠٥	السياسات والإجراءات	٢
٢	متوسطة	١.٠٩	٣.٠٧	إتخاذ القرارات	٣
٤	متوسطة	١.١٢	٢.٩٧	التنمية المهنية للعاملين	٤
متوسطة		١.٠٧	٣.٠٤٥	أبعاد الأداء التنظيمي	

يتضح من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور الثاني (الأداء التنظيمي) ككل بلغ (٣.٠٤٥) وبانحراف معياري (١.٠٧) هذا المتوسط يعني أن واقع الأداء التنظيمي بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى بدرجة متوسطة.

وفيما يلي استعراض لمحاوّر الأداء التنظيمي لدى القائمين على الإدارة بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى.

- وجاء البعد القيادة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٩) بانحراف معياري (١.٠٤) وهذا المتوسط يعني أن مجال القيادة جاء بدرجة متوسطة.
- وجاء البعد إتخاذ القرارات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٧) بانحراف معياري (١.٠٩) وهذا المتوسط يعني أن مجال إتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة.
- وجاء البعد السياسات والإجراءات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٥) بانحراف معياري (١.٠٣) وهذا المتوسط يعني أن مجال السياسات والإجراءات جاء بدرجة متوسطة.
- جاء بعد التنمية المهنية للعاملين بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٧) بانحراف معياري (١.١٢) وهذا المتوسط يعني أن مجال التنمية المهنية للعاملين جاء بدرجة كبيرة.

يتضح للباحث مما سبق: بأن العملية التعليمية متجددة ومتغيرة مما يحرض المديرين على التخطيط للاهتمام بالتنمية للعاملين داخل المدرسة في ضوء رؤية ورسالة المدرسة ذاتها لمواجهة التغيرات والتحديات الخارجية.

وذلك يتفق مع دراسة دراسة (عائشة هارون - و - ضياء ناصر، ٢٠١٩) أن القيادة والإبتكار هما عاملين هامين للنجاح الحاسم من أجل التميز والإستدامة في أداء تلك المؤسسات وأوصت الدراسة بالتركيز على القيادة والإبتكاؤ كبعدين هامين لتطوير أداء مؤسسات التعليم ، ودراسة (عمار - و - أرشاد، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي للمنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي وبين القيادة وأداء تلك المؤسسات.

وفيما يلي استعراض تفصيلي لأبعاد الأداء التنظيمي في لدى القائمين على الإدارة بمدارس التعليم العام في بعض المحافظات بجمهورية مصر العربية:

البعد الأول: القيادة:

وقد تم حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات البعد الأول (القيادة) لتقديرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤) إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد القيادة

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٢	٣.١٤	١٩.٩٠%	٥٨	١٣.٧٠%	٤٠	٢٢.٣٠%	٦٥	٢٠.٦٠%	٦٠	٢٣.٤٠%	٦٨	تشرك إدارة المدرسة جميع العاملين في إتخاذ القرارات.	١
٥	٣.٠٠	٢١.٦٠%	٦٣	١٩.٩٠%	٥٨	١٦.٨٠%	٤٩	١٩.٩٠%	٥٨	٢١.٦٠%	٦٣	تحفز إدارة المدرسة مشاعر الانتماء لها في نفوس العاملين فيها.	٢
٥	٣.٠٠	٢١.٠٠%	٦١	٢١.٠٠%	٦١	١٩.٢٠%	٥٦	١٤.٨٠%	٤٣	٢٤.١٠%	٧٠	توزع إدارة المدرسة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة بحسب القدرات المناسبة.	٣
٣	٣.١٣	١٦.٨٠%	٤٩	١٧.٢٠%	٥٠	٢٣.٤٠%	٦٨	٢١.٠٠%	٦١	٢١.٦%	٦٣	تدعم إدارة المدرسة الابتكار التربوي والتخطيطي فيها والإهتمام المعرفي.	٤
٤	٣.٠٩	١٧.٩%	٥٢	١٩.٦%	٥٧	١٩.٦%	٥٧	٢١.٦٠%	٦٣	٢١.٣٠%	٦٢	تهتم إدارة المدرسة بمشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.	٥

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
١	٣.٢٠	١٤.١٠%	٤١	١٨.٦٠%	٥٤	٢٢.٣٠%	٦٥	٢٣.٠٠%	٦٧	٢٢.٠٠%	٦٤	تحرص إدارة المدرسة على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمدرسة.	٦

يتضح من الجدول (١٤) أن المتوسطات الوزنية لدرجات إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمجال الوصول الرقمي تتراوح قيمته بين (٣.٠٠ - ٣.٢٠) بدرجة إستجابة متوسطة.

- وفي الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٢٠)، العبارة التي تشير إلى (تحرص إدارة المدرسة على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمدرسة).
- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٤)، العبارة التي تشير إلى (تشرك إدارة المدرسة جميع العاملين في إتخاذ القرارات).
- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٣)، العبارة التي تشير إلى (تدعم إدارة المدرسة الابتكار التربوي والتخطيطي فيها والإهتمام المعرفي).
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٩)، العبارة التي تشير إلى (تهتم إدارة المدرسة بمشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية).
- بينما تساوت في الترتيب الخامس عبارتين بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٠)، وهما العبارتان اللتان تشيران إلى (تحفز إدارة المدرسة مشاعر الانتماء لها في نفوس العاملين فيها)، (توزع إدارة المدرسة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة بحسب القدرات المناسبة).

البعد الثاني: السياسات والإجراءات:

وقد تم حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات البعد الثاني (السياسات والإجراءات) لتقديرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٥)

إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد السياسات والإجراءات

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٤	٣.٠١	%٢٢.٣٠	٦٥	%١٩.٦٠	٥٧	%١٦.٥٠	٤٨	%١٨.٢٠	٥٣	%٢٣.٤٠	٦٨	تتميز السياسات والإجراءات في المدرسة بأنها قياسية وصریحة.	٧
٥	٢.٩٩	%٢٤.١٠	٧٠	%١٨.٦	٥٤	%١٤.١٠	٤١	%٢١.٠٠	٦١	%٢٢.٣٠	٦٥	تحدد إدارة المدرسة سياسات وإجراءات ترشد إدارة الموارد البشرية.	٨
٢	٣.١٥	%١٥.١٠	٤٤	%٢١.٦	٦٣	%١٩.٢	٥٦	%٢١.٠٠	٦١	%٢٣.٠٠	٦٧	تستفيد إدارة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية.	٩
٦	٢.٩٢	%٢٣.٤	٦٨	%١٨.٦٠	٥٤	%١٩.٦٠	٥٧	%١٩.٩٠	٥٨	%١٨.٦٠	٥٤	تقوم المديرية بإدارة وتوظيف المبني المدرسي بالشكل المناسب.	١٠
١	٣.١٨	%١٧	٤٨	%١٩.٩٠	٥٨	%١٩.٦٠	٥٧	%١٧.٢٠	٥٠	%٢٦.٨٠	٧٨	تنتهج إدارة المدرسة خطة محددة الأهداف تراعي فيها الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.	١١
٣	٣.٠٨	%١٩.٢٠	٥٦	%١٩.٦٠	٥٧	%١٦.٨٠	٤٩	%٢٢.٧٠	٦٦	%٢١.٦٠	٦٣	تدعم إدارة المدرسة الابتكار التربوي والتخطيطي فيها.	١٢

يتضح من الجدول (١٥) أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد السياسات والإجراءات تتراوح قيمته بين (٢.٩٢ - ٣.١٨) بدرجة إستجابة متوسطة.

- وفي الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٨)، العبارة التي تشير إلى (تنتهج إدارة المدرسة خطة محددة الأهداف تراعي فيها الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة).

- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٥)، العبارة التي تشير إلى (تستفيد إدارة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية).
- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٨)، العبارة التي تشير إلى (تدعم إدارة المدرسة الابتكار التربوي والتخطيطي فيها).
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠١)، العبارة التي تشير إلى (تتميز السياسات والإجراءات في المدرسة بأنها قياسية وصریحة).
- وفي الترتيب الخامس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٩)، العبارة التي تشير إلى (تحدد إدارة المدرسة سياسات وإجراءات ترشد إدارة الموارد البشرية).
- وفي الترتيب السادس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٢)، العبارة التي تشير إلى (تقوم المديرية بإدارة وتوظيف المبني المدرسي بالشكل المناسب).

يتضح للباحث مما سبق: عدم وضوح بعض السياسات والاجراءات لدي مديري المدارس، وضعف الإستفادة بالشكل الأمثل من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية، وسرعة التغيير والتطوير في الأنظمة وكثافة القرارات المستحدثة مما يؤدي إلى الريبة أثناء تطبيقها وانخفاض جودها، وعدم الوعي لدي بعض الطلبة والعاملين بأهمية السياسات والإجراءات التربوية لعدم حرص بعض إدارات المدارس على إشتراكهم في عملية التخطيط.

البعد الثالث: إتخاذ القرارات:

وقد تم حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (اتخاذ القرارات) لتقديرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٦) إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد إتخاذ القرارات

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٦	٢.٩٥	%٢١.٦٠	٦٣	%٢١.٠٠	٦١	%١٨.٩٠	٥٥	%١٧.٥٠	٥١	%٢١	٦١	تحرص إدارة المدرسة على إشترك العاملين بها في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	١٣

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
٢	٣.١٠	%١٨.٦٠	٥٤	%١٩.٩	٥٨	%٢٠.٦٠	٦٠	%١٥.١٠	٤٤	%٢٥.٨٠	٧٥	تهتم المدرسة بايجتد الأسس العلمية والدراسات المنظمة عند إتخاذ القرار.	١٤
٥	٣.٠٤	%٢٠.٣	٥٩	%١٩.٩٠	٥٨	%١٧.٥٠	٥١	%١٩.٩٠	٥٨	%٢٢.٣	٦٥	توفر المدرسة الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عند إتخاذ القرار.	١٥
٣	٣.٠٨	%١٩.٦	٥٧	%١٩.٦٠	٥٧	%١٧.٥٠	٥١	%٢٠.٣٠	٥٩	%٢٣	٦٧	تدرب إدارة المدرسة العاملين على كيفية صنع وإتخاذ القرارات وكيفية الوصول إلى القرارات السليمة.	١٦
١	٣.٢١	%١٧.٩	٥٢	%١٧.٩٠	٥٢	%١٧.٥٠	٥١	%١٩.٢٠	٥٦	%٢٧.٥	٨٠	تعتمد إدارة المدرسة أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة صنع إتخاذ القرارات	١٧
٤	٣.٠٥	%١٦.٨٠	٤٩	%٢٢.٣٠	٦٥	%٢٠.٦٠	٦٠	%١٩.٦٠	٥٧	%٢٠.٦٠	٦٠	تتيح إدارة المدرسة للعاملين القدرة والصلاحيات على إتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	١٨

يتضح من الجدول (١٦) أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات إستجابة

أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد إتخاذ القرارات تتراوح قيمته بين (٢.٩٥

- ٣.٢١) بدرجة إستجابة متوسطة.

- وفي الترتيب الاول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٢١)، العبارة التي تشير إلى (تعتمد إدارة المدرسة أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة صنع إتخاذ القرارات).

- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.١٠)، العبارة التي تشير إلى (تهتم المدرسة بايجاد الأسس العلمية والدراسات المنظمة عند إتخاذ القرار).

- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٨)، العبارة التي تشير إلى (تدرب إدارة المدرسة العاملين على كيفية صنع وإتخاذ القرارات وكيفية الوصول إلى القرارات السليمة).
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٥)، العبارة التي تشير إلى (تتيح إدارة المدرسة للعاملين القدرة والصلاحيات على إتخاذ قراراتهم بأنفسهم).
- وفي الترتيب الخامس بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٤)، العبارة التي تشير إلى (توفر المدرسة الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عند إتخاذ القرار).
- وفي الترتيب السادس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٥)، العبارة التي تشير إلى (تحرص إدارة المدرسة على أشترك العاملين بها في صنع القرارات المتعلقة بالعمل).

يتضح للباحث مما سبق: اعتماد أغلب قادة المدارس على الأساليب العلمية في عمليات إتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات وتقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية، وانتهاج نمط قيادة جيد يمتلك المعرفة بأهمية الشورى وتوفر التقارير الدورية التي تعطي صورة واضحة للمديرات مما يسهل عملية إتخاذ القرار.

البعد الرابع: التنمية المهنية للعاملين:

وقد تم حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (التنمية المهنية للعاملين) لتقديرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٧) متوسط الوزن النسبي والترتيب

لدرجات إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد التنمية المهنية للعاملين

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة								المتغير	م		
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)				موافق تماماً (٥)	
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت			النسبة	ت
٥	٢.٨٨	%٢٢.٧٠	٦٦	%٢٣.٧٠	٦٩	%١٥.١٠	٤٤	%١٩.٦٠	٥٧	%١٨.٩٠	٥٥	تهتم إدارة المدرسة بتدريب العاملين بها مهارات وخبرات وابتكارات جديدة.	١٩
٦	٢.٧٨	%٢٣.٠٠	٦٧	%٢٢.٠٠	٦٤	%٢٢.٧٠	٦٦	%١٨.٢	٥٣	%١٤.١٠	٤١	تلمي إدارة المدرسة ببناء خطة تدريبية	٢٠

الترتيب	متوسط الوزن النسبي للعبارة	مقياس الاستجابة										المتغير	م
		أرفض تماماً (١)		غير موافق (٢)		محايد (٣)		موافق (٤)		موافق تماماً (٥)			
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
												لرفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء في المدرسة من خلال العمل الجماعي والمشاركة.	
١	٣.٠٧	%١٦.٨٠	٤٩	%٢٠.٦٠	٦٠	%٢١.٣٠	٦٢	%٢٢	٦٣	%١٩.٦٠	٥٧	تحرص إدارة المدرسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية بالعمل بها.	٢١
٢	٣.٠٦	%١٧.٢٠	٥٠	%٢٣.٠٠	٦٧	%١٨.٢٠	٥٣	%١٩.٦	٥٧	%٢٢.٠٠	٦٤	تسعى إدارة المدرسة إلى بث روح التنمية الذاتية والجماعية.	٢٢
٤	٢.٩٦	%٢١.٦٠	٦٣	%١٩.٩٠	٥٨	%١٨.٢٠	٥٣	%٢١	٦١	%١٩.٢٠	٥٦	توظف المدرسة برامج التنمية المهنية لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية.	٢٣
٣	٣.٠٤	%١٨.٦٠	٥٤	%١٨.٢٠	٥٣	%١٩.٩٠	٥٨	%٢٧.٥٠	٨٠	%١٥.٨٠	٤٦	تنسق إدارة المدرسة جهود العاملين لتطوير الخدمات التعليمية والتربوية.	٢٤

يتضح من الجدول (١٧) أن المتوسطات الوزن النسبي لدرجات إستجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد التنمية المهنية للعاملين تتراوح قيمته بين (٢.٧٨ - ٣.٠٧) بدرجة إستجابة متوسطة.

- وفي الترتيب الأول بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٧)، العبارة التي تشير إلى (تحرص إدارة المدرسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية بالعمل بها).
- وفي الترتيب الثاني بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٦)، العبارة التي تشير إلى (تسعى إدارة المدرسة إلى بث روح التنمية الذاتية والجماعية).
- وفي الترتيب الثالث بمتوسط وزن نسبي قدره (٣.٠٤)، العبارة التي تشير إلى (تنسق إدارة المدرسة جهود العاملين لتطوير الخدمات التعليمية والتربوية).
- وفي الترتيب الرابع بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٩٦)، العبارة التي تشير إلى (توظف المدرسة برامج التنمية المهنية لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية).

- وفي الترتيب الخامس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٨٨)، العبارة التي تشير إلى (تهتم إدارة المدرسة بتدريب العاملين بها مهارات وخبرات وابتكارات جديدة)
- وفي الترتيب السادس بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٧٨)، العبارة التي تشير إلى (تلمي إدارة المدرسة ببناء خطة تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء في المدرسة من خلال العمل الجماعي والمشاركة).

يتضح للباحث مما سبق: توافر عناصر التنمية المهنية للعاملين وسعي الإدارات إلى رفع كفاءات العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاياتهم وتطوير مهاراتهم، وحرص الإدارات لسد الاحتياجات التدريبية الفنية الفعلة للعاملين وتوظيف برامج التنمية للعاملين لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية المتكررة، وحرصها على بناء خطط تدريبية لتطوير أدائهم المدرسي من خلال تدريبهم على مهارات وخبرات جديدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إستجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في بعض المحافظات بجمهورية مصر العربية، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (١٨) معامل ارتباط بيرسون بين إستجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى

البراعة التنظيمية ككل	أبعاد البراعة التنظيمية		الأبعاد
	براعة الإستثمار	براعة الإستكشاف	
**٠.٩١٣	**٠.٨٧٦	**٠.٩١٧	القيادة
**٠.٩٢٠	**٠.٩٠٨	**٠.٩٢٣	السياسات والإجراءات
**٠.٨٧٦	**٠.٨٣٤	**٠.٨٨٦	إتخاذ القرارات
**٠.٨٧٨	**٠.٨٤٤	**٠.٨٧٩	التنمية المهنية للعاملين
**٠.٩٠٦	**٠.٨٧٥	**٠.٩١٣	الأداء التنظيمي ككل

** دالة عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠٠١).

* دالة عند مستوي أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول (١٨) أن هناك علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عندي مستوي الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين إستجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لإدارة مدارس التعليم العام في بعض المحافظات بجمهورية مصر العربية، حيث بلغت قيم معاملات الإرتباط الكلية لبعد براعة الإستثمار (٠.٨٧٥) ولبعد براعة الإستكشاف (٠.٩١٣) ولبراعة التنظيمية ككل (٠.٩٠٦) وهي معاملات إرتباط كبيرة جداً، مما يؤكد على أن هناك دور كبير للبراعة التنظيمية في تطوير الإداء التنظيمي.

نتيجة ذلك أن الإستثمار الامثل للموارد المألنة والبشرية والمادية من وسائل تعليمية وإجراءات تنفيذية والتكنولوجية المتاحة وابتكار استراتيجيات وطرق عمل منظمة ومتطورة تساعد على إنجاز وتنظيم المهام والواجبات بكفاءة وقدرة عالية والاهتمام بالعاملين وتنميتهم وتطوير قدراتهم وإفساح المجال لهم في المشاركة والابداع والحرص على العلاقات الإنسانية الجيدة والإدارة والعاملين والاهتمام بالاتصال المستمر والتغذية المراجعة وتقييمها وتقويمها كل ذلك يؤدي إلى تطوير المناخ التنظيمي في أي مؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية المتمثلة في المدارس وهذا يؤكد على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي من أجل ديمومة وتميز الأداء التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق بين إستجابات أفراد الدراسة على واقع البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في في محافظة القاهرة الكبرى تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى ، تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) على النحو التالي:

■ حسب متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية بالمدارس العامة في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق

تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي (دبلوم تربوي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) حيث كانت كما هو موضح فى الجدول التالي:

جدول (١٩)

لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية وفق لمتغير المؤهل

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مجال براعة الإستثمار	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٤٢	٠.٩٦٢	٢.٧٠٧	*٠.٠٠٠٧
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٤٧	٠.٩٧١		
	ماجستير	٦	٢.٩٥	٠.٩٢٠		
	دكتوراه	٣	٢.٨١	٠.٩١٢		
مجال براعة الإستكشاف	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٣٨	٠.٩٧٥	٢.٧٠٢	٠.٠٠٠٨
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٤١	١.٠٠٥		
	ماجستير	٦	٢.٧٢	١.٠١٠		
	دكتوراه	٣	٢.٧١	١.٠٣٥		
مجالات البراعة التنظيمية ككل	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٤٠	٠.٩٦٨	٢.٧١	*٠.٠٠٠٦
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٤٤	٠.٩٨٨		
	ماجستير	٦	٢.٨٣	٠.٩٦٥		
	دكتوراه	٣	٢.٧٦	٠.٩٧٣		

المصدر: إعداد الباحث

ينض من الجدول (١٩) السابق أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى طبقاً لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات حيث كانت الفروق لصالح إستجابات المؤهل العلمي (بكالوريوس).

■ حسب متغير الوظيفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى ، وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات

الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة (مدير، وكيل، كبير+خبير مشرف) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٠)

لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً لمتغير الوظيفة.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
مجال براعة الإستثمار	مدير	١٢٣	٣.٣٦	٠.٩٨٧	٠.٥٨٨	٠.٥٥٨
	وكيل	٧٨	٣.٢٢	٠.٩٦٤		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٤٥	٠.٩٨٢		
مجال براعة الإستكشاف	مدير	١٢٣	٣.٢٣	٠.٩٨٦	١.٢٤٥	٠.٢١٥
	وكيل	٧٨	٣.١٨	٠.٨٩٥		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٤٣	١.٠٠٨		
مجالات البراعة التنظيمية ككل	مدير	١٢٣	٣.٣٠	٠.٩٨٧	٠.٩١٩	٠.٣٨٦
	وكيل	٧٨	٣.٢٠	٠.٩٣٠		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٤٤	٠.٩٩٥		

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٠) السابق أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى لمتغير الوظيفة عند جميع المجالات.

■ حسب متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة (سنة، من ٣ - أقل من ٦ سنوات، من ٦ - أقل من ٩ سنوات، ٩ فأكثر) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢١)

المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى واختبار (ت) للعينات المستقلة سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٠.٨٦٤	٣.٠٨	١١	سنة	مجال براءة الإستثمار
٠.٨٨٥	٣.١٦	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
١.٠٧٨	٣.٠٦	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٨٨٢	٣.٦٦	١٤٨	٩ فأكثر	
١.٠٣١	٣.٠٣	١١	سنة	مجال براءة الإستكشاف
١.٠٩٠	٣.٠١	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
٠.٩١٢	٣.٥٨	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٩٣١	٣.٦٢	١٤٨	٩ فأكثر	
٠.٩٤٨	٣.٠٥٥	١١	سنة	مجالات البراعة التنظيمية ككل
٠.٩٨٨	٣.٠٨٥	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
٠.٩٩٥	٣.٣٢	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٩٠٧	٣.٦٤	١٤٨	٩ فأكثر	

يتضح من الجول (٢١) السابق أن هناك فروق ظاهرية بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي كما موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٢)

إستجابة أفراد العينة على أبعاد واقع البراعة التنظيمية
بمدارس التعليم العام لمتغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة الإحصائية
براعة الإستثمار	بين المجموعات	١٥٠.٢٠٤	٧.٦٠٢	٨.٥٤٤	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٥٣.٩٢٠	٠.٨٩٠		
	الكلي	١٦٩.١٢٤			
براعة الإستكشاف	بين المجموعات	١٣.٧١٨	٦.٨٥٩	٦.٩٥٦	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٧٠.٥٨٤	٠.٩٨٦		
	الكلي	١٨٤.٣٠٢			
أبعاد البراعة التنظيمية ككل	بين المجموعات	١٤.٤٨٦	٧.٢٤٣	٨.٠٧٤	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٥٥.١٨٤	٠.٨٩٧		
	الكلي	١٦٩.٦٧٠			

يبين الجدول (٢٢) السابق وجود فروق ذاتة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.005$) بين إستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى لمتغير التخصص الدراسي عند جميع المجالات.

■ حسب متغير التخصص الدراسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير التخصص الدراسي (تخصصات نظرية، تخصصات عملية) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٣) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى واختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير التخصص الدراسي

المجال	التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
مجال براعة الإستثمار	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٥٠	٠.٩٦٣	١.٤٠٦	٠.١٦٢
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٢٩	١.٠٠٢		
مجال براعة الإستكشاف	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٤٢	١.٠٢٢	١.٠٦٥	٠.٢٨٨
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٢٥	١.٠٣٠		
مجالات البراعة التنظيمية ككل	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٤٦	٠.٩٩٠	١.٢٠	٠.٢٢٥
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٢٧	١.٠١٦		

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٣) السابق أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة لمتغير التخصص الدراسي عند جميع المجالات.

نتيجة ذلك أن متغير التخصص العلمي لا يتحكم كثيراً في مهارات البراعة التنظيمية حيث أن قيادات المدارس بغض النظر عن تخصصهم سواء كانوا تخصصات نظرية أو تخصصات عملية لديهم نفس الكفاءة في تطبيق مهارات البراعة التنظيمية، لأن ذلك يعتمد على الخبرات الشخصية والخصائص النفسية والتسهيلات التي قدمتها وزارة التربية والتعليم في توفير الوصف الوظيفي الذي يحدد الأدوار والواجبات والمسؤوليات يشكل واضح الى الإدارة المدرسية.

■ حسب متغير المرحلة الدراسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة

الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية (مرحلة الابتدائي، مرحلة الإعدادي، مرحلة الثانوي) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي: جدول (٢٤) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة المرحلة الدراسية

المجال	المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال براعة الإستثمار	مرحلة الابتدائي	٨١	٣.٦١	٠.٩٧٠
	مرحلة الإعدادي	١٠٩	٣.٠١	٠.٩٣٢
	مرحلة الثانوي	١٠١	٣.٥١	٠.٩٥٢
مجال براعة الإستكشاف	مرحلة الابتدائي	٨١	٣.٥٨	١.٠٢٧
	مرحلة الإعدادي	١٠٩	٢.٩٢	٠.٩٩٤
	مرحلة الثانوي	١٠١	٣.٣٨	٠.٩٤٨
مجالات البراعة التنظيمية ككل	مرحلة الابتدائي	٨١	٣.٦٠	٠.٩٧٠
	مرحلة الإعدادي	١٠٩	٢.٩٦	٠.٩٤٩
	مرحلة الثانوي	١٠١	٣.٤٥	٠.٩٣٥

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٤) السابق أن هناك فروق ظاهرية بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي كما موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٥) نتائج إختبار التباين الاحادي للفروق إستجابة أفراد العينة على أبعاد واقع البراعة التنظيمية بمدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية
براعة الإستثمار	بين المجموعات	١١.٦٢٤	٥.٨١٢	٦.٣٨٤	* ٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٥٧.٥٠٠	٠.٩١٠		
	الكلي	١٦٩.١٢٤			
براعة الإستكشاف	بين المجموعات	١٣.٠٩٥	٦.٥٤٧	٦.٦١٦	* ٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٧١.٢٠٧	٠.٩٩٠		
	الكلي	١٨٤.٣٠٢			

أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي
بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي (بالتطبيق على محافظة القاهرة)

*...٠١	٦.٧٢٦	٦.١٢١	١٢.٢٤١	بين المجموعات	أبعاد البراعة التنظيمية ككل
		٠.٩١٠	١٥٧.٤٢٩	داخل المجموعات	
			١٦٩.٦٧٠	الكلية	

يبين الجدول (٢٥) السابق وجود فروق ذاتة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.005$) بين إستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى لمتغير المرحلة الدراسية عند جميع المجالات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق بين إستجابات عينة الدراسة على مستوي الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى ، تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) على النحو التالي:

■ حسب متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي (دبلوم تربوي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٦) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير المؤهل

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٤٤	١.٠٠٧	٢.٨٨١	*...٠٥
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٥٣	١.٠٨٤		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
	ماجستير	٦	٢.٧٥	١.١٣		
	دكتوراه	٣	٢.٧٤	١.٠٢٦		
السياسات والإجراءات	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٤٥	١.٠١٨	٢.٦٣	*٠.٠٠٩
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٥٥	١.٠٨٣		
	ماجستير	٦	٢.٧٦	١.٠٢٢		
	دكتوراه	٣	٢.٥٩	١.٠٤٢		
إتخاذ القرارات	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٣٨	١.٠١٣	٢.٤٢	*٠.٠١٧
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٤٧	٠.٩٧١		
	ماجستير	٦	٢.٩٥	٠.٩٢٠		
	دكتوراه	٣	٢.٦٥	٠.٨٩٠		
التنمية المهنية للعاملين	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٤٥	١.٠٠٨	٢.٥١٧	*٠.١٣
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٥٥	١.٠٨٣		
	ماجستير	٦	٢.٣٨	٠.٩٨٩		
	دكتوراه	٣	٢.٨٤	٠.٩٩٢		
مجالات الأداء التنظيمي ككل	دبلوم تربوي	١١٠	٣.٤٣	١.٠١٢	٢.٧٥	*٠.٠٠٧
	بكالوريوس	١٧٢	٣.٥٣	١.٠٥٥		
	ماجستير	٦	٢.٧١	١.٠١٥		
	دكتوراه	٣	٢.٧١	٠.٩٨٨		

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٦) السابق أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوي الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى طبقاً لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات حيث كانت الفروق لصالح إستجابات المؤهل العلمي (بكالوريوس).

■ حسب متغير الوظيفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات

الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة (مدير، وكيل، كبير+خبير مشرف) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٧)

لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لمتغير الوظيفة.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
القيادة	مدير	١٢٣	٣.٣٢	١.٠٨٦	٢.٠٣٥	*٠.٠٢٩
	وكيل	٧٨	٣.٢٧	١.٠٧٦		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٥٦	١.١٠٧		
السياسات والإجراءات	مدير	١٢٣	٣.٣٠	١.٠٢٢	٠.٨٧٠	*٠.٠٣٨
	وكيل	٧٨	٣.٢٨	١.٠٩٣		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٢٤	١.٠٤٨		
إتخاذ القرارات	مدير	١٢٣	٣.٢٨	١.٠٩٣	١.٩٩٨	*٠.٠٤٧
	وكيل	٧٨	٣.١٩	١.٠١٢		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٥٧	١.٠٨٣		
التتمية المهنية للعاملين	مدير	١٢٣	٣.٣١	١.٠٨٦	١.٩٩	*٠.٠٤٧
	وكيل	٧٨	٣.٠١	١.٠٤٦		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٦٢	١.١٣٤		
مجالات الأداء التنظيمي ككل	مدير	١٢٣	٣.٣٠	١.٠٧٢	٢.٠٥٤	*٠.٠٤١
	وكيل	٧٨	٣.١٩	١.٠٥٧		
	كبير+خبير مشرف	٩٠	٣.٥٥	١.٠٩٣		

يتضح من الجدول (٢٨) السابق أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى لمتغير الوظيفة عند جميع المجالات.

■ حسب متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة

الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة (سنة، من ٣ - أقل من ٦ سنوات، من ٦ - أقل من ٩ سنوات، ٩ فأكثر) حيث كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٨) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
١.٠٦٩	٣.١٢	١١	سنة	القيادة
١.٠٥٩	٣.١٢	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
١.٢٠٠	٣.٠٦	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٩٧٧	٣.٧٢	١٤٨	٩ فأكثر	
١.١٢٣	٣.٠٢	١١	سنة	السياسات والإجراءات
١.١٢٢	٣.٠٢	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
١.١٢٨	٣.٠٦	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٩٣٠	٣.٦٠	١٤٨	٩ فأكثر	
١.٢٣٧	٣.٢٣	١١	سنة	إتخاذ القرارات
١.١٢٣	٣.٠٢	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
١.٠٧٤	٣.١٦	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٩٦٢	٣.٧٠	١٤٨	٩ فأكثر	
١.٠٦٠	٣.١٤	١١	سنة	التنمية المهنية للعاملين
١.١٨٢	٣.٠٩	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
١.٨٨	٣.١٦	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
١.٠٢٢	٣.٧٥	١٤٨	٩ فأكثر	
١.١٢	٣.١٢	١١	سنة	مجالات الأداء التنظيمي ككل
١.١٢	٣.٠٦	٤٠	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
١.٣٢	٣.١١	٩٢	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٠.٩٧٣	٣.٦٩	١٤٨	٩ فأكثر	

يتضح من الجول (٢٨) السابق أن هناك فروق ظاهرية بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي كما موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٩) نتائج إختبار التباين الاحادي للفروق
إستجابة أفراد العينة على أبعاد واقع الأداء التنظيمي بمدارس التعليم العام
في محافظة القاهرة الكبرى، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	١٨.٠٢١	٩.٠١١	٨.٠٣١	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٩٤.٠٩٦	١.١٢٢		
	الكلية	٢١٢.١١٧			
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	١١.٧٨٧	٥.٨٩٣	٥.٧٩٧	*٠.٠٠٤
	داخل المجموعات	١٧٥.٨٦٤	١.٠١٧		
	الكلية	١٨٧.٦٥١			
إتخاذ القرارات	بين المجموعات	١٦.٤١٩	٨.٢٠٩	٧.٣٦٣	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٩٢.٨٩٤	١.١١٥		
	الكلية	٢٠٩.٣١٢			
التنمية المهنية للعاملين	بين المجموعات	١٧.٧٩٨	٨.٨٩٩	٧.٦٢٦	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٢٠١.٨٩٠	١.١٦٧		
	الكلية	٢١٩.٦٨٨			
أبعاد البراعة التنظيمية ككل	بين المجموعات	١٥.٤٥٢	٧.٧٢٦	٧.٥٨٢	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٧٦.٢٩٥	١.٠١٩		
	الكلية	١٩١.٧٤٧			

بين الجدول (٢٩) السابق وجود فروق ذاتة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.005$) بين إستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى لمتغير التخصص الدراسي عند جميع المجالات.

■ حسب متغير التخصص الدراسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير التخصص الدراسي

(تخصصات نظرية، تخصصات عملية) حيث كانت كما هو موضح فى الجدول التالي:

جدول (٣٠) لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي وفقاً لمتغير التخصص الدراسي

المجال	التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
القيادة	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٥٣	١.٠٦٦	١.١١٢	٠.٠٢٧٧
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٣٥	١.٠١٤٢		
السياسات والإجراءات	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٤٧	١.٠٢٥	١.٠٢٥٨	٠.٢١٠
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٢٧	١.٠٤٥		
إتخاذ القرارات	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٤٥	١.٠٥٩	١.١٧٥	٠.٨٦١
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٢٧	١.٠٠٣		
التممية المهنية للعاملين	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٥٥	١.١٣٤	٠.٨٩٦	٠.٣٧١
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٤٠	١.١٠٥		
أبعاد البراعة التنظيمية ككل	تخصصات نظرية	٢٠٩	٣.٣٥	١.٠٤١	٠.٨٨٩	٠.٣٧٥
	تخصصات عملية	٨٢	٣.٤٩	١.٠٥٢		

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣٠) السابق أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى لمتغير التخصص الدراسي عند جميع المجالات.

■ حسب متغير المرحلة الدراسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية (مرحلة الابتدائي، مرحلة الإعدادى، مرحلة الثانوى) حيث كانت كما هو موضح فى الجدول التالي:

جدول (٣١)

المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى وإختبار (ت) للعينات المستقلة المرحله الدراسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	المجال
١.١١٧	٣.٧٤	٨١	مرحلة الابتدائي	القيادة
٠.٩٧٥	٢.٩١	١٠٩	مرحلة الإعدادي	
١.٠١٨	٣.٥٥	١٠١	مرحلة الثانوى	
١.٠٤٣	٣.٦١	٨١	مرحلة الابتدائي	السياسات والإجراءات
٠.٩٢٢	٢.٩٤	١٠٩	مرحلة الإعدادي	
١.٠١٥	٣.٤٦	١٠١	مرحلة الثانوى	
١.٠٨٠	٣.٦٨	٨١	مرحلة الابتدائي	إتخاذ القرارات
٠.٩٧٤	٣.٠١	١٠٩	مرحلة الإعدادي	
١.١٢٠	٣.٤٩	١٠١	مرحلة الثانوى	
١.١٣٠	٣.٦٧	٨١	مرحلة الابتدائي	التنمية المهنية للعاملين
١.٠٦٣	٣.٠٨	١٠٩	مرحلة الإعدادي	
١.٠٨٣	٣.٥٨	١٠١	مرحلة الثانوى	
١.٠٥٠	٣.٦٦	٨١	مرحلة الابتدائي	مجالات الأداء التنظيمي ككل
٠.٩٤٢	٢.٩٨	١٠٩	مرحلة الإعدادي	
١.٠٢٤	٣.٥١	١٠١	مرحلة الثانوى	

يتضح من الجدول (٣١) السابق أن هناك فروق ظاهرية بين إستجابات عينة الدراسة على أبعاد الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام في محافظة القاهرة الكبرى، تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي كما موضح في الجدول التالي:

جدول (٣٢) نتائج إختبار التباين الاحادي للفروق
إستجابة أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	٢١.١٩٣	١٠.٥٩٦	٩.٦٠٢	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٩٠.٩٢٤	١.١٠٤		
	الكلية	٢١٢.١١٧			
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	١٣.٨٣٨	٦.٩١٩	٦.٨٨٧	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٧٣.٨١٢	١.٠٠٥		
	الكلية	١٨٧.٦٥١			
إتخاذ القرارات	بين المجموعات	١٣.٥١٨	٦.٧٥٩	٥.٩٧٢	*٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	١٩٥.٧٩٤	١.١٣٢		
	الكلية	٢٠٩.٣١٢			
التنمية المهنية للعاملين	بين المجموعات	٣.٠٦٨	١.٥٣٤	١.٢٧٢	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٢٠٨.٦٢٠	١.٢٠٦		
	الكلية	٢١١.٦٨٨			
أبعاد البراعة التنظيمية ككل	بين المجموعات	١٤.٠٩٦	٧.٠٤٨	٦.٨٦٤	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١٧٧.٦٥١	١.٠٢٧		
	الكلية	١٩١.٧٤٧			

نتائج الدراسة:

وتتضمن خلاصة الحصيلة الفكرية والتطبيقية للدراسة وقد تم التعبير عنها من خلال جزآن يتعلق الجزء الأول منها بالجانب النظري فيما يختص الجزء الأخر بالجانب التطبيقي المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي في مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. أن فكرة الإستثمار مازالت في مراحلها الأولى وتحتاج إدارة المدارس إلى الدعم المعرفي.
٢. حرص الإدارات العليا والحكومة على التوجه نحو التكنولوجيا ودعم كل ما يتعلق بها.
٣. حرص وزارة التربية والتعليم على التدريبي والتنمية المهنية.
٤. عدم وضوح بعض السياسات والإجراءات لدى مديري المدارس وضعف الإستفادة بالشكل الأمثل من إمكانيات المجتمع المحلي.
٥. أن واقع البراعة التنظيمية فى المدارس العامة بجمهورية مصر العربية جاء بدرجة متوسطة.
٦. أن مستوي الأداء التنظيمي فى لدى القائمين على الإدارة بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية جاء بدرجة كبيرة.
٧. أن هناك علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية فى تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام.
٨. وجود فروق لواقع البراعة التنظيمية نتيجة لمتغير (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وعدم وجود فروق لمتغير (المسمي الوظيفي، التخصص العلمي)
٩. وجود فروق لمستوي الأداء التنظيمي لمتغير (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وعدم وجود فروق لمتغير (المسمي الوظيفي، التخصص العلمي).

توصيات الدراسة:

١. إستحداث مجموعة من الانظمة والتعليمات التي من سانها العمل على تعزيز الابتكار وتطويرها.
٢. قياس أثر البرامج والدورات التدريبية على التنمية المهنية للعاملين وتقييم تلك البرامج فى المدارس باستمرار.

٣. او تحسين البراعة التنظيمية على الاداء التنظيمي وما النواتج الإستثمار الأمثل للموارد المأللة المتاحة والمتوفرة وخلق فرص تمويل جديدة مثل مساهمات القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني.
٤. منح مديري المدارس قدر من المشاركة في إجراءات وعمليات التعيين والتوظيف لإختيار وإكتشاف العناصر الماهرة والفعالة.
٥. قناعة القائمين على إدارة المدارس والجهات والإدارات التعليمية والمديريات التعليمية بقبول التغيير والإقتناع بفلسفة البراعة التنظيمية.
٦. التفعيل والمتابعة والإشراف الدقيق على ما تدعمه وتتبناه وزارة التعليم من برامج تدريبية للنهوض بالتعليم الإلكتروني في ضوء الإتجاهات الجديدة للدولة.
٧. المشاركة الفعالة من قادة الرأي - والمهمين بتطوير التعليم - ورجال الأعمال مع الإدارات العليا. في دعم وتعزيز تلك الأساليب الحديثة المنوطة بتطوير أداء المؤسسات والمنظمات التعليمية خاصة مدارس التعليم العام.

المقترحات الدراسة:

أولاً- يجب معرفة الأثر الكلي من تميز الأداء التنظيمي لإدارة المدارس. ويتحقق ذلك من خلال:

- (١) تحقيق جودة النظام الداخلي بالمدرسة. بإكتشاف المهارات والخبرات والمعارف والإمكانات المتاحة الظاهرة والخفية - مادية وبشرية. وإستثمار تلك الموارد البشرية بتفعيلها ودعمها ذاتياً لتوليد الطاقات الكامنة لتطوير الأداء.
- (٢) تحقيق جودة المعارف والبيانات والمعلومات بإستحداث قاعدة بيانات كاملة - مستندية- وإليكترونية وإستثمار الموارد والإمكانات التكنولوجية داخل المدرسة.
- (٣) تحقيق رضا (المستخدم) - العاملين - المعلمين المشرفين - والمجتمع المحيط - وكذا الطلاب عن أنشطة وأدوار وجهود المدرسة لخدمة الطلاب والعاملين والمشاركة المجتمعية.

(٤) تأكيد الفوائد على أرض الواقع - إنجازات ملموسة لإدارة المدرسة. والإشادة بالتجارب المتميزة والشعور بالعائد التعليمي والتربوي.

(٥) إدراك الأثر الكلي والنتائج النهائية لجهود وبراعة القائمين على إدارة المدرسة لأداء تنظيمي متميز والعائد المجتمعي للمدرسة كمؤسسة متميزة.

ثانياً- ينبغي تحقيق أداء متميز للقائمين على إدارة مدارس التعليم العام من خلال:

(١) إكتشاف الإمكانيات والموارد الغير مدركة (الخفية) - المهارات والخبرات والقدرات داخل العاملين بالمدرسة. والتي لم يتم التعبير عنها أو دعمها وتعزيزها من قبل.

(٢) إستكشاف العناصر المبتكرة الومبدعة والإشادة بها وإستثمارها للنقل والمشاركة ودعم الآخرين بالمدرسة.

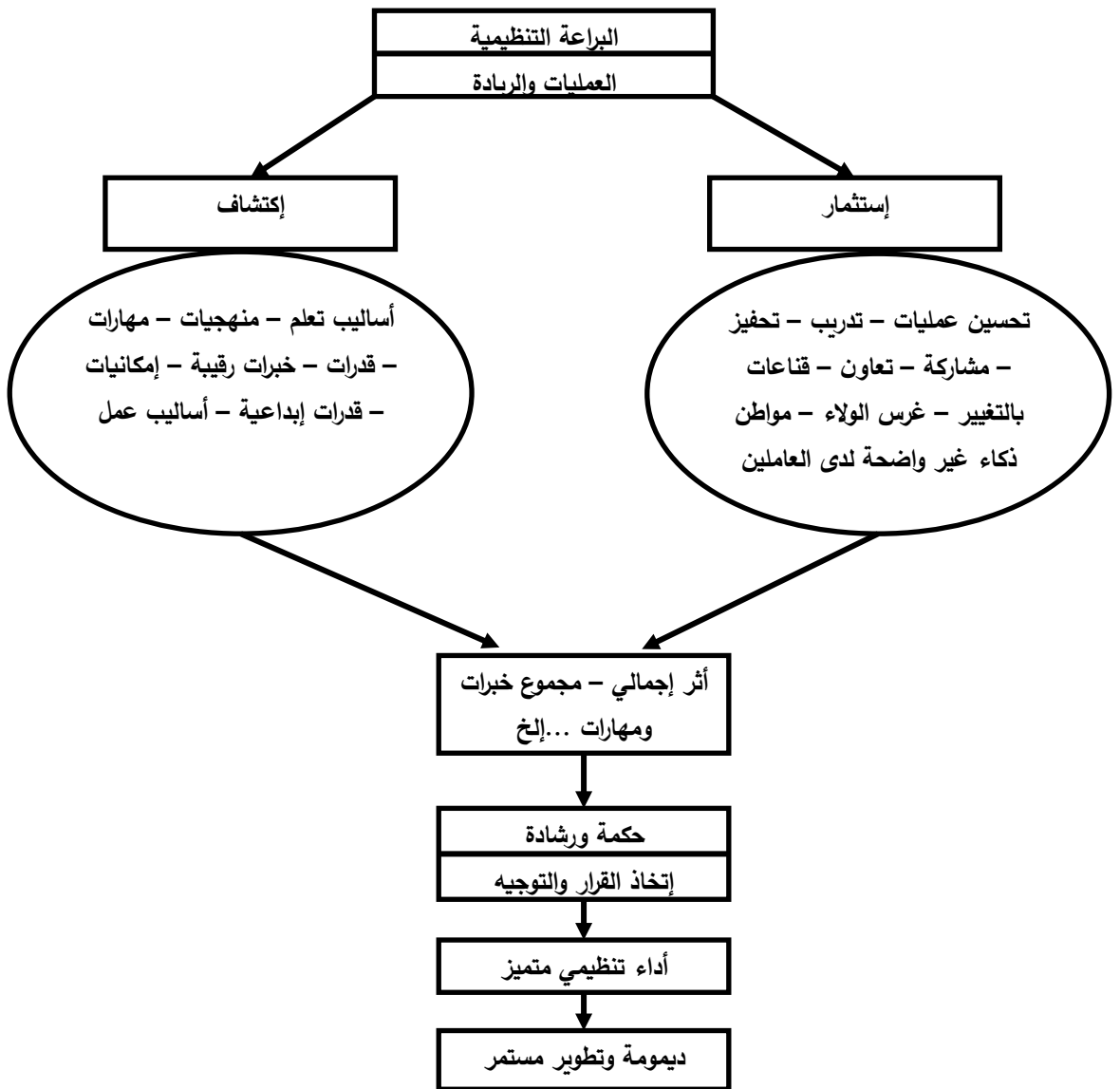
(٣) إدارة عمليات الإستثمار (المعرفي والمهاري) والخبرات لدى الموارد البشرية بالمدرسة وخارجها من المجتمع - وإستثمار كل الموارد المادية والمعلوماتية من مباني ووسائل ووسائط وأدوات موجودة بالفعل ولم يتم الإستفادة منها.

(٤) الذكاء الإداري للقائمين على إدارة المدرسة (إستخدام الوسائط - والموارد المعلوماتية والتحليل والمعالجة والربط والتنسيق والتنظيم لتلك الموارد) لتفعيل قاعدة بيانات بالمدرسة - تصميم الخطط التعليمية - البرامج التدريبية - برامج التنمية للعاملين والطلاب وغيرها.

(٥) تشجيع العاملين وجميع الأفراد بالمدرسة على التعاون والمشاركة ونقل الخبرات والقدرات لبعضهم البعض - لنقل المواهب وتحقيق أداء أعلى ومتطور بإستمرار.

من كل ذلك يتحقق أداء متميز يتسم بالحكمة والديمومة والتحسين المسير

لكل توجهات المستقبل.



(الشكل من إعداد الباحث) إِعتماداً على الدراسات السابقة

المراجع

أولاً- المراجع العربية والأجنبية:

محجوب، يسمان فيصل (٢٠٠٤) عمليات إدارة المعرفة، مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية "جامعة الزيتونة"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن.

الملاك، ساهرة - و - الأبتري، أحمد (٢٠٠٢) "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات" مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٨)، ع-٢٦، ص.ص ١٩-٢٠.

مزهري، زينب حميد (٢٠١٧) توظيف سلوكيات القيادة البراعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق.

علي، عائشة أحمد (٢٠٠٣) المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، قسم الدراسات التربوية، جامعة عمان، الأردن، ص ٢.

الكرعاوي، محمد ثابت (٢٠١٦) "دور مرتكزات البراعة التنظيمية الإستراتيجية في تعزيز مؤسسات التعليم العالي"، دراسة تطبيقية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية في النجف، مجلة، جامعة كربلاء - العراق - عدد (٥)، ص ٢٦-٤٠.

العبادي، عاندة مناور (٢٠١٧)، المناخ التنظيمي السائد فيالجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، ع (٣)، ص ١٨٢.

وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠١٢) - فلسطين، المؤتمر الدولي - التميز في التعليم الفلسطيني رؤية إبداعية"، غزة، ٢٥-٢٦ ديسمبر ٢٠١٢.

البغدادي، عادل هادي ; والجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زيم آسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١ (١)، ص ٢٢.

Raissch, Sebastian and Birkinshaw Julian (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents; Outcomes, and Moderators, Journal of Management, vol.34(3), p1.
Shoo. K. Ehen to be and How to be Ambidextrous (2010), The Relationship between Environmental pressures Innovation Strategy and Organizational Capabilities, shawngang: China International Press, p.3.

عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة.

عويس ممدوح (٢٠١٥) - المرجع السابق ص ٣٢.
حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٦٥.
النجار، حميدة محمد بدوي (٢٠١٥)، تأثير القيادة بالثقة على البراعة التنظيمية - دراسة تطبيقية المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، عدد (٤)، ص.ص ٧٥-١١١.

عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (٢)، ص ٢٤٦.

شحاته، ياسر السيد على محمد (٢٠١٨)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية تجارة، جامعة الإسكندرية، العدد ٥٥ (٥).

الغرباوي، محمد أحمد أمين (٢٠١٩)، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، كلية تجارة، جامعة الزقازيق، مج ٤١، ع ٢٤.

الجنازرة، أسماء على محمود ، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، ٢٠٢٠، ص ٢-٤

Mladenka p ., Matej c. and Ines M (2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploration And Firms Innovation Performance. *organizacija*,48(2),112-119.

Abuzaid,A, (2016) Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, *International Journal Of Business and Management*, 11:328-339.

Severgnini,E., Valter, A. V.,& Edwin Vladimir,C.G, (2018) The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance, *Business Process Management Journal*.

شوكي، نريمان عدنان (٢٠١٨)، أثر الإتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية جامعة دمشق، سورية، مجلة جامعة البحث للعلوم الإنسانية، مج ٢، ع(١٢).

القهيوي، ابتسام سلمان جلال، لانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، ٢٠٢٠، ص ١-١٠٣

زروخي فيروز (٢٠١٩)، أثر إستراتيجية التعلم التنظيمي والإبداع على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض الجامعات، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية الجزائرية، مج(٨)، ع(٤).

عبد الستار، عبد الستار محروس (٢٠١٩) "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، مج(٦٢).

Helen.M.Marks & Susan.M.Printy (2014) "Principal Leadership and School Performance". Educational Administration, Quarterly, Aug. – Vol.39, No(3), P.P.370-394, available at: books.google.com.eg

Robert.L.Wehter & Others (2014), Market orientation Effects on Business Schools Performance. View from inside and outside the business schools, Baptist university. U.S.A, American Journal of Business Education – Vol.(3) – No.(1) – available at: AJBE.cluteJournals.com

Nor. Aisha. Alhashim and Hasna Haron. Nasir (2019), Leadership & Innovation on Higher Education Performance. Available at: <http://www.Kne-Social-knepublishing.com>

Ammar Saleh Habtoor – Darwina Arshad (2019), Do Competative Strategies Moderate the Relationship between earning organization and performance of higher education institutions university utara. Malaysia. Vol.(18) – No.(2). Available at: www.abacademies.org.=abs<dokJournals.sagepub.

عويس، ممدوح زكي - مرجع سابق، ص٢٤٦.

البغدادي، عادل هادي (٢٠١٥)؛ والجبوري، حيدر جاسم عبيد، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زيم آسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١(١)، ص٢٢.

البغدادي، عادل هادي؛ والجبوري، حيدر جاسم عبيد، مرجع سابق، ص ١٧-٣٢.

Tarody, (2016) Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategi management.

- Vezetestudomány / Budapest Management Review, 47(5), p39-52
- .Martin A., Arne K., and Johann F., (2019) Introducing Conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity, Strategic Organization, vol.17, No.1,p 38-61.
- Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H., (2008) Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations, Cardiff University and the Economic and Social Research Council, p18-19 .
- Huang, P. (2010) When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities, Working paper, Cheng- Shiu University, Kaohsiung, p:11-44.
- Raisch, S & Birkinshaw, J. (2008) Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal of Management, Vol.34.(3), p375-409.
- محمود، علاء الدين عبد الغني (٢٠١١)، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- محمود، علاء الدين (٢٠١١)، مرجع سابق، ص٢٧.
- Tempelaar, M. (2010) Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, Doctoral Thesis University Rotterdam.
- محمود، علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ٢٠١١.
- Tempelaar, M., ٢٠١٠، مرجع سبق ذكره .
- Jansen, J; George, G; Van Den Bosch, F& Volberda, H. (2008) Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of

- Transformational Leadership, Journal of Management Studies, Vol.45(5), p982-1007.
- Martin.A. Arnek. Opcit – p73.
- Huang p. – opcit – p.53.
- O'Reilly, A & Tushman, M. (2013) organizational Ambidexterity: past, present and future. Academy of Management perspectives, 27: 324 – 338.
- على، أري محمد وشرفاني، دلمان خوشفي رمضان (٢٠١٧)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، مجلة الابتكار والتسويق، العدد (٤)، ص ١٢-١٦.
- أبو تايه، صباح، تحديد الفرص التسويقية (٢٠١٠)، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- محمد، نظير رياض (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص ٤٩.
- الكرعاوي، محمد ثابت (٢٠١٦)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعميم العالي دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد (٥)، ص ٢٦ – ٤٠.
- Coaks, Elayne (2003) “Knowledge Management” Current Issues and Challenges – Idea Group Publishing. U.S.A. P.74.
- Jennex.M & Olfman.L. (2004) “Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models” Proceeding of the 37th. – Hawaii, International Conference on System Sciences. Hawaii.
- Jenatabadi, Hashem S. (2015) An Overview of Organizational Performance, Unpublished Doctoral Dissertaion, University of Applied Sciences.

Alavi – Mrayam “Knowledge Management System” New Jersey, 1997. P.63.

Marquard – Mieheals (2002) “Building the learning organization U.S.A – Davis – Black Publishing.Co., P.27.

زكي، خالد (٢٠١٠)، العلاقات العامة من المنظور الاستراتيجي ودورها في تطوير المنظمات، بحوث وأوراق عمل مصر، منشوات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سامح عبد المطلب عامر (٢٠١٠) "التطوير التنظيمي" - دار الفكر - عمان - الأردن، ص.ص ١٥٢-١٥٤.

سامح عبد المطلب عامر (٢٠١١) "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" - دار الفكر - عمان - الأردن، ص.ص ١٧٥-١٨٥.

المرجع السابق - ص.ص ١٩٠-٢٠٥.

المومني، واصل جميل (٢٠٠٦)، الأداء التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٣٢.

العبادي، عائدة مناور (٢٠١٧)، المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد (٣٢)، ١٨٢.

حمادات محمد حسن (٢٠٠٨) - مرجع سابق، ص.ص ٩٦-١٠٠.

Zack.M. – Mckeen.J.Sinngh.S. (2009), Knowledge Management and organizational performance - An exploratory analysis, Journal of Knowledge Management – 13(6), P.P. 396-409.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠١٦)، إدارة المعرفة مدخل قياس رأس المال الفكري، جامعة عين شمس، ص.ص ١٩٤-٢٠١.

ثانياً- المواقع الإلكترونية:

التعليم التقني في السعودية، ٢٠٠٩، نقلاً عن:

<http://blogs.Ksu.edu.sa/ashahrani>

أبو زيد، ٢٠٠٨، نقلاً عن:

<http://www.minshawi.com/node/1066>

مجلة المعرفة، عدد ٨٦:

<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=2758>

Leesr, James (2000), "Knowledge Management: The intellectual revolution.

<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>

www.iasj.net

حيدر جاسم الجبوري:

www.aja.journals.ekb.eg

الكرعاوي - محمد ثابت

<http://www.iasj.net>

جامعة القاهرة:

<http://www.scholar.cu.edu.eg>

www.tcm.mtu.edu.iq

www.mobt3th.com

www.Jjba4journals.ju.edu.jo

قرني حمادة:

www.eulc.edu.eg

www.coro.ac.uk

جامعة الملك سعود:

www.jes,ksu.edu.sa

www.univ-tebessc.dz