



**العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي  
في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان**

**إعداد:**  
**د. محمد سليمان الجرايدة**  
جامعة نزوى سلطنة عمان





## العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة

جامعة نزوى سلطنة عمان

### المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (٦٣) فقرة موزعة على (٧) ابعاد رئيسة وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على (١٠٠) مديرا ومديرة مدرسته. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسطنة عمان كانت عالية، عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، كذلك أظهرت النتائج ان درجة جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسطنة عمان كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين ابعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسطنة عمان. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة، واشراكهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، ودعم الابتكار التربوي والتخطيبي فيها.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، جودة المناخ التنظيمي.

### *The Relationship between Organizational Prowess and the Quality of the Organizational Climate in Schools Governorate of Dakhiliyah, Sultanate of Oman*

Dr. Mohammed Suliman Al- Jaraiyda

#### Abstract:

This study aims at identifying the relationship between organizational prowess and the quality of the organizational climate in schools Governorate of Dakhiliyah, Sultanate of Oman. To achieve the objective of the study, a questionnaire composed of 63 items was designed and distributed seven main fields. After checking the validity and reliability of the questionnaire, was introduced to (65) school principal, One of the major findings of the study is that The degree of availability of organizational excellence dimensions in Al Dakhiliya Governorate schools in the Sultanate of Oman was high, There were no statistically significant differences in the degree of availability of organizational excellence dimensions in Al Dakhiliya Governorate schools in the Sultanate of Oman at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) due to gender variables and academic qualification. The results also showed that the quality of the organizational climate in Al Dakhiliya schools in the Sultanate of Oman was high. And the existence of a correlation between the dimensions of organizational prowess and the quality of the organizational climate in the schools of Al Dakhiliya Governorate in the Sultanate of Oman. In light of the results of the study, the researcher recommended the necessity of delegating some powers to the school personnel, and involving them in decision-making, planning, and supporting educational and planning innovation.

**Keyword:** organizational prowess, the quality the organizational climate.

• المقدمة :

استحوذ موضوع البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية على اهتمام كثير من الباحثين لدورها المهم في مساعدة هذه المؤسسات على الاستفادة من قدراتها الدينامية كي تتحرك من وضعها الراهن الى ما وراء هذا الوضع ويزيد من قدرتها على مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق وسريع؛ نتيجة تعقد وظائفها وتشابكها، وازدياد اعداد العاملين فيها والمتعاملين معا، مما يحقق لها العديد من المنجزات مما ينعكس ايجاباً على المنظومة التعليمية التعلمية.

اذ تعد البراعة التنظيمية من نظر كثير من الباحثين والمختصين مدخلا للتميز التنظيمي في المؤسسات التربوية مما يجعلها بارعة في تحقيق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية والاستغلالية بشكل يحقق لها الفاعلية والكفاءة (Gibson & Birkinshaw, 2006) عبر امتلاكها للمهارات والخبرات والمهارات والامكانيات التي تؤهلها للاستغلال الأمثل مع استعمال تكنولوجيا تساعد على زيادة الجودة وإمكانية التنوع في الخدمات المقدمة، ودعم تنظيمي، وعلاقات غير رسمية، وريادة شخصية (Hitt & Hoskisson, 2007)، وتعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة المدرسة في استكشاف الأنشطة واستغلالها وقدرتها على التكيف والابتكار والتميز (Raisch, et. al., 2013)، ان المدارس البارعة قادرة على توفير عمليات استكشافية بهدف تقديم مخرجات تربوية جديدة، او تحسين المخرجات الحالية من اجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي (Daniel, et. al., 2015)، كذلك توفير عمليات استغلالية بغية تحسين وظائفها واعمالها وممارساتها الإدارية لتكون متميزة عن المدارس الأخرى (Boccardelli & Magnusson, 2006).

ولا شك ان هناك متطلبات لتحقيق البراعة التنظيمية المدرسية وهي، إدراك المدرسة للفرص والمخاطر المحيطة بها، واغتنام الفرص في إيجاد الابدال الاستراتيجية وترتيب الأولويات، وقدرتها على إعادة تشكيل مخرجاتها التربوية بما يتناسب مع المجتمع المحلي (Bodwell and Chermack, 2012). ولعل المدرسة تعد أحد هذه المؤسسات التي تسعى الى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة، والى ان تكون افضل من مثيلاتها، الامر الذي يستدعيها ان تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، وهي مطالبة ان تكون بارعة دائماً وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بشكل الذي يساعدها على تحقيق التكيف مع البيئة التي تعمل بها للبقاء وتحقيق أهدافها التي تصبو اليها، وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من اجل بقائها واستمرارها في أداء اعمالها، وبغيابها فانه من الممكن ان تتدنى كفاءة الاداء وصعوبة تحقيق الفاعلية، مما يوجد أزمات اضطرابات تنظيمية قد تحد من فاعليتها (الباشقالي وداوود، ٢٠١٥).

ان المشاركة في الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية أمر حاسم لنجاح المدرسة وتميزها على المدى الطويل، والتركيز على احدهما قد يحقق تحسن في الأداء على المدى القصير، مع صعوبات مستقبلية قد تواجهها، ان تحقيق براعة تنظيمية مدرسية تستلزم عدد من المتطلبات لعل ابرزها: (Bryson et al, 2018) وجود رغبة او قصد استراتيجية يتبنى توجه المدرسة نحو الأبداع والابتكار كضرورة للتميز والكفاءة، وضوح المبررات التي تدعو المدرسة للاستمرار في استغلال الفرص من قبلها وبحثها المستمر عن الفرص المتاحة، والتركيز على إيجاد قيم مدرسية تنظيمية، ورؤية تعزز الالتزام الجماعي نحو تحقيق الأهداف، ومشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات الإدارية ووضع الأهداف وبقية المهام والوظائف الإدارية.

وعلى الرغم من اعتبار العنصر البشري مورداً مهماً من موارد المدرسة، وعليه يتوقف تحقق أهدافها بفاعلية، فإن عملية تحقيق براعة تنظيمية مدرسية قد تكون عملية معقدة وصعبة في بعض الأحيان، لصعوبة تحقيق مؤامة متلازمة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في ان واحد مما قد يوجد مطالب متناقضة، وعليه فان فهم العوامل التي تجعل المدرسة بارعة أصبح ضرورة ملحة (Gi Iben, 2015). ونتيجة ما تشهده المدارس في الأونة الأخيرة من تغيرات سريعة وكبيرة في التكنولوجيا المتسارعة وحاجات الطلبة والمجتمع المحلي، قد دفعها نحو إعادة التفكير في كيفية أداء اعمالها بشكل يمكنها من الاستجابة لهذه التحولات ولعل البراعة التنظيمية احد وسائلها في تحسين وظائفها الإدارية بما تتضمنه من مبادرات وأفكار جديدة وأنظمة وأساليب غير تقليدية بشكل يحقق أهدافها وغاياتها، وبسياق اخر هناك علاقة ارتباط بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ المدرسي، حيث تعزز هذه البراعة في جودة المناخ التنظيمي مما يشكل قيمة تنافسية للمدرسة، وبات من الضروري على المدارس التوجه نحو الاستفادة من قدراتها الاستكشافية والاستغلالية لتحقيق مستوى عال من الجودة في مناخها التنظيمي، وكون الدراسات السابقة في سلطنة عمان لم تعالج بشكل واضح طبيعة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية في المدارس وجودة المناخ التنظيمي فيها، جاءت الضرورة لمثل اجراء هذه الدراسة.

### • الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحث واطلاعه، هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع التي تدرج الدراسة في إطارها، وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قربا وصلتا بموضوع الدراسة:

هدفت دراسة البغدادي والجبوري (٢٠١٥) إلى تعرف مدى ممارسة شركتي زين واسيا سبل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن

الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيري، والمرونة الاستراتيجية كمتغير استجابي بأبعادها الفرعية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٧٢) مديرا في كلتا الشركتين، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية (البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين، وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية.

كذلك هدفت دراسة الباشقالي وداؤود (٢٠١٥) الى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في عينة من كليات جامعة دهوك، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تألفت من (٥٧) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٦٠) من القيادات الإدارية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومتفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك، ووجود أثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية مصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومتفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من كليات دهوك.

وهدف دراسة الغرابوي (٢٠١٨) إلى تعرف العلاقة بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية في المدارس الخاصة بمنطقة المنصورة في مصر، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تألفت من (٥٠) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٢٣١) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية، وان ممارسة الرؤية المشتركة اكثر الممارسات تأثيرا على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتنفيذ، والتواصل الفعال.

بينما أجرى الجنازرة (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تألفت من (٤٥) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٣٦٢) مشرفا تربويا ومساعد مدير مدرسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: ان درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

كذلك أجرى السرحاني (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تعرف واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تألفت من (٤٠) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (١٧٦) قائدة ووكيلة مدرسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: ان واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها جاء متوسطا، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دور البراعة التنظيمية وتطوير المناخ التنظيمي بمدارس محافظة الخرج.

كما هدفت دراسة العودة (٢٠٢٠) إلى تعرف مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم السعودية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تألفت من (٤٥) فقرة، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٣٣٣) معلمة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: ان مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاء بدرجة كبيرة.

### • مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية موضوع البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي للمدارس في سلطنة عمان، حيث بينت كثير من الدراسات وجود علاقة ارتباط دالة معنويا في البراعة التنظيمية وفاعلية المناخ التنظيمي فيها، فإن هناك بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بالشكل المطلوب وتحتاج المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين في الشأن التربوي. وهذا ما اشارت اليه دراسات كل من (الكندي، ٢٠١٣؛ والهادي، ٢٠١٤) التي اوصت بضرورة توفير مناخ تنظيمي محفز للعاملين على رفع مستوى أدائهم، وان يراعى احتياجات المدرسة، مع ضرورة توفير أنظمة اتصال تنظيمي فعال، واستراتيجيات صنع القرارات في المدرسة. وعليه وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن طرح أسئلة الدراسة بالشكل الآتي:

- ١ ما درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟
- ٢ هل توفر فرق دال إحصائياً في درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي؟
- ٣ ما درجة جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟
- ٤ ما العلاقة بين درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية وتطوير المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟

## • أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:
- تعرف درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- تعرف دلالة الفرق ذي الدلالة الإحصائية في درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
- تعرف جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- تعرف طبيعة العلاقة بين درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

## • أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:
- من المأمول ان تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة ان تفيد المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة ان تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان
- يتوقع من نتائج هذه الدراسة ان تفيد المسؤولين عن البرامج التدريبية في مركز الوزارة والمديرية العامة للتربية والتعليم عند تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بتطوير العمل.
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية وعلاقتها بجودة المناخ التنظيمي خاصة في مؤسسات تربوية مهمة ولا سيما في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان
- قد تكون حافزاً للباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

## • مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

## • البراعة التنظيمية:

قدرة المنظمات التعليمية المعاصرة على ادرة متطلباته اعمالها بكفاءة، كذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية من اكتشافها الفرص الجديدة واستغلالها في كافة المستويات التنظيمية (الكبيسي، ٢٠١٠). ويقصد



بها في هذه الدراسة قدرة المدرسة في سلطنة عمان على التكيف مع البيئة المتغيرة، كذلك تحقيق التوازن بين استغلال امكانياتها الحالية واستكشاف الفرص الجديدة، عبر الترابط الفعال بين جميع أنشطتها وإعادة هيكلتها بشكل يحقق تميزها عن غيرها.

### • المناخ التنظيمي:

محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمدرسة كما يعيها العاملين فيها ويحلونها ويفسرونها عبر ممارساتهم التعليمية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وادائهم وولائهم ودرجة انتمائهم للمدرسة (الكبيسي، ٢٠١٠).

### • جودة المناخ التنظيمي:

"مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المدرسة الداخلية في سلطنة عمان التي يعمل المعلم ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من التميز في اتخاذ القرارات، والتنمية المهنية للمعلمين، ونظم الاتصال، والقيادة

### • حدود الدراسة:

سوف تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:

▲ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على المجالات الآتية: الاستغلال الأمثل للفرص، وبراعة الاستكشاف عن الفرص، والقيادة، والسياسات والإجراءات، ونظم الاتصال، واتخاذ القرارات، والتنمية المهنية للمعلمين

▲ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

▲ **الحدود البشرية:** اشتملت على عينة الدراسة الميدانية من مديري ومديرات المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان

▲ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

### • محددات الدراسة:

درجة دقة ومصداقية وموضوعية ونزاهة افراد الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة.

### • منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### • منهج الدراسة:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم لتعرف العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وهذا ما أشار اليه (نشوان، والزعائن: ٢٠١٨).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان الداخلية

## العدد الثاني والعشرون شهر أبريل .. ٢٠٢١م

بسلطنة عمان والبالغ عددهم (١٧٠) حسب إحصائية قسم الإحصاء بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية للعام الدراسي، (٢٠٢٠/٢٠٢١).

عينت الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية وقد بلغ عدد افرادها (١٠٠) مدير ومديرة مدرسة في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان الداخلية بسلطنة عمان.

### • أداة الدراسة:

تم تطوير أدوات الدراسة: " استبانة البراعة التنظيمية " و " استبانة جودة المناخ التنظيمي " بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومنها (العودة، ٢٠٢٠؛ والسرحاني، ٢٠١٩) حيث تكونتا من (٦٣) فقرة تدرج تحت سبعة ابعاد رئيسية.

### • صدق الأداة:

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وبلغ عددهم (٨) محكمين وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تدرج تحته، وإجراء التعديل بالحدف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين، عدلت بعض الفقرات، أو أعيدت صياغتها؛ لتتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦٣). وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

- ◀ أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل " أوافق بشدة "
- ◀ أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل " أوافق "
- ◀ أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل " محايد "
- ◀ أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل " لا أوافق "
- ◀ أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل " لا أوافق بشدة "

اذ كلما زادت درجة التقدير زادت درجة الممارسة والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاث مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات. وقد استخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي وكما هو موضح في الجدول الآتي:

وقد استخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول ١: السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
٢,٣٣-١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢,٣٤-٢,٦٧	متوسطة	المتوسط
٣,٦٨-٥	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

## • ثبات الإداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي حسب معادلتة كرو نباخ ألفا، والجدول رقم (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلتة كرو نباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢): معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور والدرجة الكلية

أولاً: بعد البراءة التنظيمية	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الاستقلال الأمثل للفرص	٠.٩١	٠.٩١
براءة الاستكشاف عن الفرص	٠.٨٩	0.88
الثبات الكلي	٠.٩١	٠.٩٠
ثانياً: بعد جودة المناخ التنظيمي للمدرسة	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة	٠.٨٧	٠.٨١
السياسات والإجراءات	٠.٩٠	٣0.8
نظم الاتصال	٠.٩٢	0.82
اتخاذ القرارات	٠.٩١	0.80
التنمية المهنية للمعلمين	٠.٩١	0.81
الثبات الكلي	٠.٩٠	٠.٨٩

يلاحظ من جدول (٢) أن معامل الثبات في كل بُعد من أبعاد المقياس هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وعليه اعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة.

## • منفيراث الدراسة:

المتغير المستقل: البراءة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان.

المتغيرات التابع: جودة المناخ التنظيمي للمدرسة.

## • المعالجاث الإحصائية

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

◀ تم استخدام معامل الارتباط كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach) وثبات الإعادة، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

◀ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث.

◀ تم استخدام اختبار (ت) للإجابة عن السؤال الثاني.

◀ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الرابع.

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، ونصه:

" ما درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد الدراسة عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب مجالات الدراسة والأداة كلا، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	البعد الأول: الاستغلال الأمثل للفرص	3.92	0.88	عالية
2	2	البعد الثاني: براعة الاستكشاف عن الفرص	3.85	0.80	عالية
		الأداة ككل	3.79	0.65	عالية

يبين جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الدراسة عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب المجالات والأداة كلا، اذ جاء في المرتبة الأولى: البعد الأول: الاستغلال الأمثل للفرص، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.88)، تلاه في المرتبة الثانية البعد الثاني براعة الاستكشاف عن الفرص، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.80)، وقد تفسر هذه النتائج إلى قناعة مديري المدارس ومديرات المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان بضرورة الاستغلال الأمثل للفرص وقدرتهم على استكشافها في مدارسهم بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية خاصة في ظل انتشار جائحة كورونا المستجد وما تواجهه مدارسهم من مشكلات تربوية خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة عن بعد، حيث جعلت هذه الجائحة امر حضور الطلبة الى المدارس امرا في غاية الصعوبة، ويتمثل في تقديم تعليم الالكتروني المتزامن، وهذا النوع يمتاز بأنه يجمع المعلم والطالب في زمن معين فيحقق مبدأ التفاعل، والتواصل الفوري بين ركنين مهمين من أركان العملية التعليمية التعليمية ليضاف إليهما المحتوى وآليات عرضه وتقديمه، وهو أمر قد لا يتاح للطلاب في غرف الصف، فيتاح له عبر الوسائط، وتقديم تعلم الإلكتروني غير المتزامن بحيث يختار الطالب الزمن المناسب للتعلم وتوفر المادة المناسبة لذلك الزمن، حيث يعد المحتوى بشكل يراعي التعلم الذاتي فيتمكن الطالب من التفاعل مع المحتوى من خلال الوسائط المختلفة بدون أن يحتاج إلى استاذ وملازمته في كل لحظة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العودة، ٢٠٢٠؛ والسرحاني، ٢٠١٩).

• البعد الأول: الاستغلال الأمثل للفرص

يظهر الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات بعد الاستغلال الأمثل للفرص مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الاستغلال الأمثل للفرص

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤	تجري بحوثاً مستمرة واتباع أساليب مختلفة لمعرفة توجهات المتعاملين معها.	٤.٠٠	٠.٩٠
٢	تراقب باستمرار مستوى التزامه بخدمات المتعاملين معها.	٣.٩٩	٠.٨٥
٣	هناك اهتمام بالغ من قبل مدرستنا بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معها.	٣.٨٧	٠.٧٥
١	تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين.	٣.٨٦	٠.٦٥
٥	تقيم مؤتمرات بين الحين والآخر.	٣.٨٥	٠.٨٠
٧	توجد قاعدة اتصال فعالة في مدرستنا تواصل اعمالها مع المشتركين وتستقبل ردود أفعالهم.	٣.٨٢	٠.٦٣
٦	تعتمد أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.	٣.٨٠	٠.٩٠
٨	تبذل الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.	٣.٧٩	٠.٨٥
٩	تصرف المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة.	٣.٧٧	٠.٨٥
١٠	تعمل باستمرار على تعليم معارف وخبرات ومهارات جديدة للعاملين.	٣.٧٦	٠.٨٣
١١	تعمل باستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة.	٣.٧٤	٠.٨١
١٢	تسعى إلى تلبية متطلبات المتعاملين معها.	٣.٧٠	٠.٨٠
١٤	تحرص على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي يعمل ضمنه.	٣.٦٩	٠.٨٠
١٣	تهتم بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.	٣.٦٦	٠.٧٩
١٥	تقدم برامج ترويجية تؤثر على قرارات المتعاملين.	٣.٦٥	٠.٩٠
١٧	تهتم بتقديم خدمة ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المتعاملين معها.	٣.٦٤	٠.٨٠
١٦	تأخذ بأراء المتعاملين لتطوير الخدمات وباستمرار.	٣.٦٢	٠.٧٣
	المتوسط الحسابي الكلي	٣.٧٦	٠.٨٥

يبين جدول (٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الأول الاستغلال الأمثل للفرص، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٧٦) بانحراف معياري عام (٠.٨٥)، وبدرجة توافر عالية. إذ جاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على "تجري بحوثاً مستمرة واتباع أساليب مختلفة لمعرفة توجهات المتعاملين معها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها "تراقب باستمرار مستوى التزامه بخدمات المتعاملين معها" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) ونصها "هناك اهتمام بالغ من قبل مدرستنا بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معها" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٦) ونصها "تأخذ بأراء المتعاملين لتطوير الخدمات وباستمرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة قناعة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان على الاستغلال

الأمثل للفرص المتاحة لهم من خلال تشجيعهم على اجراء البحوث العلمية المستمرة، ومراعاة المتطلبات الاجتماعية للمعلمين، واهتمامهم بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين، وإقامة المؤتمرات العلمية المتخصصة في مداريهم، واعتمادهم أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها، وتوفير المخصصات المالية لاستثمار الفرص الجديدة، والتحسين المستمر للأنشطة والخدمات المقدمة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العودة، ٢٠٢٠؛ والسرحاني، ٢٠١٩).

### • البعد الثاني: بعد براعة الاستكشاف عن الفرص

يظهر الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بعد براعة الاستكشاف عن الفرص تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد براعة الاستكشاف عن الفرص

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٢	تجرب خدماتها الجديدة قبل تطبيقها.	٣.٩٩	٠.٩٨
١٩	تحت منسوبها على التفكير الناقد.	٣.٨٩	٠.٨٥
٢٠	تحرص على استقطاب مواردها البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية.	٣.٨٥	٠.٧٥
٢١	تقود التغيير وفق رؤيتها.	٣.٨٤	٠.٨٠
١٨	تأخذ بالتطبيقات التربوية التي ثبت جدواها.	٣.٨٣	٠.٨٨
٢٤	تحرص على اكتشاف انماط التعلم لدى الطلبة.	٣.٨٠	٠.٦٣
٢٣	تستكشف طرقاً وأساليب جديدة لتطوير خدماتها ومخرجاتها الحالية.	٣.٧٩	٠.٧٥
٢٥	تتبع أساليب علمية جديدة لحل المشكلات.	٣.٧٨	٠.٨٠
٢٧	تسعى الى ابتكار خدمات جديدة تقدم للمتعاملين معها.	٣.٧٦	٠.٦٨
٢٦	تكتشف نقاط القوة لديها.	٣.٧٥	٠.٨٥
	المتوسط الحسابي الكلي	٣.٨٢	٠.٨٣

يبين جدول (٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثاني بعد براعة الاستكشاف عن الفرص، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٨٢) بانحراف معياري عام (٠.٨٣)، وبدرجة توافر عالية. اذ جاءت الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على "تجرب خدماتها الجديدة قبل تطبيقها." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٩) ونصها "تحت منسوبها على التفكير الناقد." بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٠) ونصها "تحرص على استقطاب مواردها البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٦) ونصها "تكتشف نقاط القوة لديها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥). وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة قناعة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان على الاستكشاف الأمثل للفرص المتاحة خاصة في ظرف الجائحة الحالية التي وضعت الكثيرة من الأنظمة التعليمية المختلفة، امام معضلة حقيقة لعل ابرزها صعوبة التدريس المباشر للطلبة أو ما يعرف بالتعليم النظامي التفاعلي فيها، وذلك

لخطورة التقارب المكاني والجسدي بين اركان العملية التعليمية فيها، مما حتم على مديري المدارس ضرورة الاعتماد بشكل كبير على منظومة التعليم الالكتروني، الذي بات امراً حتمياً وضرورياً، ونظماً أساسياً بديلاً عن نظام التعليم المباشر. ولا شك أن هذه الجائحة تطلبت منهم تبني طرائق واستراتيجيات مبتكرة من شأنها أن تدعم توظيف واستثمار التكنولوجيا الحديثة والتحول نحو التعلم الرقمي من خلال منظومة التعليم عن بعد، تلك المنظومة التي أثبتت جدارتها وأهميتها على الرغم من وجود بعض التحديات أمامها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العودة، ٢٠٢٠؛ والسرحاني، ٢٠١٩).

• ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ونصه:

هل تختلف درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) باختلاف متغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، على النحو الآتي:

ا: متغير " النوع الاجتماعي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى) في درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي في تقدير درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان

المحاور	نوع الاجتماعي	العدد ن=١٣٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الاستغلال الأمثل للفرص	ذكر	٥٥	3.82	٠.٧٠	٠.٣٣	9.2
	أنثى	٤٥	٣.٠٨	٠.٨٠		
براعة الاستكشاف عن الفرص	ذكر	٥٥	٣.٨٥	٠.٩٠	0.059	8.5
	أنثى	٤٥	٣.٩٥	٠.٨٥		

يلاحظ من جدول (٦) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات افراد الدراسة حول درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع محاور الدراسة. وهذا يشير إلى ان تقديرات مديري المدارس عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب المجالات والأداة كلا متشابهة، وبغض النظر عن نوعهم الاجتماعي وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الوظائف والمهام الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس لا تختلف نوعهم الاجتماعي، إذ إنها متشابهة

ومحددة مسبقاً في توصيف المهام والأدوار في الهيكل التنظيمي للمدرسة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العودة، ٢٠٢٠؛ والسرحاني، ٢٠١٩).

## ٢: متغير " المؤهل العلمي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لمعرفة أثر متغير لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير فأعلى) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات افراد الدراسة حول درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان الجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر متغير المؤهل العلمي في تقدير افراد الدراسة حول درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان

المحاور	المؤهل العلمي	العدد ن=١٠٠	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
الاستقلال الأمثل للفرص	بكالوريوس	٧٠	٣.٨٢	٠.٩٠	٤.٢٢	٠.٥٥
	ماجستير فأعلى	٣٠	٣.٧٢	٠.٨٨		
براعة الاستكشاف عن الفرص	بكالوريوس	٧٠	٣.٧٣	٠.٧٨	٠.٩٠	0.51
	ماجستير فأعلى	٣٠	٣.٦٥	٠.٨٢		

يلاحظ من جدول (٧) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات افراد الدراسة عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة. وهذا يشير إلى ان تقديرات مديري المدارس عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب المجالات والأداة كلا متشابهة، وبغض النظر عن سنوات خبرتهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل التعليمية والاجتماعية والثقافية التي يعمل بها مديرو المدارس وإلى الرغم من اختلاف خبراتهم التي يعملون عليها وفق لوائح العمل وقوانينه وتعليماته وهي محددة مسبقاً مما يجعل آراءهم ووجهات نظرهم متقاربة، بغض النظر من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً او متوسطاً.

## • أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، ونصه:

" ما درجة جودة المناخ التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد الدراسة عن درجة جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب مجالات الدراسة والأداة كلا، والجدول الآتي يوضح ذلك.



## العدد الثاني والعشرون شهر أبريل .. ٢٠٢١م

جدول ٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٥	١	البعد الأول: القيادة	3.66	0.85	عالية
٤	٢	البعد الثاني: السياسات والإجراءات	٣.٧٢	٠.٧٧	عالية
٣	٣	البعد الثالث: نظم الاتصال	٣.٧٣	٠.٩٨	عالية
١	٤	البعد الثاني: اتخاذ القرارات	٣.٧٧	١.٠٢	عالية
٢	٥	البعد الخامس: التنمية المهنية للمعلمين	٣.٧٥	٠.٦٥	عالية
		الأداة ككل	3.79	0.65	عالية

يبين جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الدراسة عن درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان حسب المجالات والأداة كلاً، إذ جاء في المرتبة الأولى: البعد الأول: الاستغلال الأمثل للفرص، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (٠.٨٨)، تلاه في المرتبة الثانية البعد الثاني براعة الاستكشاف عن الفرص، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (٠.٨٠). وقد تعزى هذه النتيجة الى اهتمام مديري ومديرات المدارس بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان بكافة مكونات المنظومة التعليمية في المدرسة من الأنماط القيادية خاصة الديمقراطية منها، والالتزام بالسياسات والإجراءات المنظمة للعمل، واهتمامهم الكبير بنظم الاتصال الفعالة مع جميع العاملين في المدرسة والطلبة، ومشاركة العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات التربوية المدرسية، وحرصهم على التنمية المستمرة للعاملين في المدرسة وصولاً بهم الى مرحلة النضج الوظيفي. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (السرحاني، ٢٠١٩).

### • البعد الأول: القيادة

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	تشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات.	٣.٨٨	٠.٨٥
١	تحفز مشاعر الانتماء لها في نفوس العاملين فيها.	٣.٨٦	٠.٨٦
٤	تواكب التغيير الدائم.	٣.٨٠	٠.٧٥
٣	توجه العاملين فيها بأسلوب علمي شوري.	٣.٧٩	٠.٧٠
٥	تفوض بعض صلاحياتها للعاملين بالمدرسة.	٣.٧٧	٠.٩٦
٦	تشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات.	٣.٦٦	٠.٩٠
	المتوسط الحسابي الكلي	٣.٦٦	٠.٨٥

يبين جدول (٩) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الأول القيادة، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٦٦) بانحراف معياري عام (٠.٨٥)، وبدرجة جودة عالية. إذ جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "تشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) ونصها "تحفز مشاعر الانتماء لها في نفوس العاملين فيها." بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)، تلتها في المرتبة

الثالثة الفقرة رقم (٤) ونصها " تواكب التغير الدائم. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها" تشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦). وقد تعزى هذه النتيجة الى ممارسة مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان القيادة الكاريزمية في تعاملهم مع العاملين في مدارسهم ويظهر من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحفيز مشاعر الانتماء في نفوسهم، وتعاملهم معهم بأسلوب علمي شوري، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والابتعاد عن ممارسة السلطة المعتمدة على قوة العقاب او الاكراه او القسر او قوة مركز الوظيفي في التأثير عليهم بهدف تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

### • البعد الثاني: السياسات والإجراءات

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	تتميز السياسات والإجراءات في المدرسة بأنها قياسية وصریحة.	٣.٧٨	٠.٨٥
٧	تحدد سياسات وإجراءات ترشد إدارة الموارد البشرية.	٣.٧٧	٠.٧٥
١٠	تستفيد من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية.	٣.٧٥	٠.٦٦
٩	تقوم بإدارة وتوظيف المبني المدرسي بالشكل المناسب.	٣.٧٤	١.٠٢
١١	تنتهج خطة محددة الأهداف تراعي فيها الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.	٣.٧٢	٠.٩٩
١٢	تحرص على إشراك العاملين والطلبة في عملية التخطيط.	٣.٧١	٠.٩٨
١٣	تدعم الابتكار التربوي والتخطيطي فيها.	٣.٦٩	٠.٧٧
١٤	تحرص على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمدرسة.	٣.٦٧	٠.٦٧
	المتوسط الحسابي الكلي	٣.٧٢	٠.٧٧

يبين جدول (١٠) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثاني السياسات والإجراءات، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٧٢) بانحراف معياري عام (٠.٧٧)، وبدرجة جودة عالية. إذ جاءت الفقرة رقم (٨) التي تنص على " تتميز السياسات والإجراءات في المدرسة بأنها قياسية وصریحة " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٧) ونصها" تحدد سياسات وإجراءات ترشد إدارة الموارد البشرية. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٠) ونصها " تستفيد من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها" تحرص على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمدرسة. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢). وقد تعزى هذه النتيجة الى ممارسة مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان لسياسات وإجراءات من شأنها جودة المناخ التنظيمي في المدرسة التي تمتاز بأنها قياسية وصریحة، وتسهم في ترشيد إدارة الموارد البشرية، كذلك الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية، تقوم بإدارة وتوظيف المبني المدرسي بالشكل المناسب، وانتهاجها خطة محددة

## العرو الثاني والعشرون شهر أبريل .. ٢٠٢١م

الاهداف تراعي فيها الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ومشاركتها إشراك العاملين والطلبة في عملية التخطيط.

### • البعد الثالث: نظم الاتصال

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٠.٨٨	٣.٧٥	توزع الخدمات التعليمية المقدمة على الطلبة بحسب القدرات المناسبة.	١٦
٠.٧٥	٣.٧٤	تفتح قنوات الاتصال تصاعديا وتنازليا بين الإدارة والموظفين.	١٥
٠.٦٧	٣.٧٣	تبنى عملية اتصال وتواصل منظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع.	١٧
٠.٨٨	٣.٧١	تهتم بمشاركة جميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.	١٨
١.٠٢	٣.٦٠	تمتلك نظام معلومات دقيقا وفعالاً لإدارة العمل بالمدرسة.	٢٠
١.٠١	٣.٥٩	تعتمد أساليب وتقنيات مختلفة للتعرف على احتياجات المتعاملين معها.	١٩
٠.٩٨	٣.٥٧	تقيم قاعدة اتصال مع المشتركين وتستقبل ردود أفعالهم.	٢١
٠.٩٨	٣.٧٣	المتوسط الحسابي الكلي	

يبين جدول (١١) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثالث نظم الاتصال، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٧٣) بانحراف معياري عام (٠.٩٨)، وبدرجة جودة عالية. إذ جاءت الفقرة رقم (١٦) التي تنص على "توزع الخدمات التعليمية المقدمة على الطلبة بحسب القدرات المناسبة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٥) ونصها "تفتح قنوات الاتصال تصاعديا وتنازليا بين الإدارة والموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٧) ونصها "تبنى عملية اتصال وتواصل منظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "تقيم قاعدة اتصال مع المشتركين وتستقبل ردود أفعالهم." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان على توفير نظام اتصال فعالة مع جميع العاملين في المدرسة من هيئة تدريسية وإدارية وطلابية لما لهذه النظم من أهمية خاصة في الاسهام في جودة المناخ التنظيمي فيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية وهذا يظهر من خلال توزيع الخدمات التعليمية المقدمة على الطلبة بحسب قدراتهم، وفتح وتفتح قنوات الاتصال تصاعديا وتنازليا بينهم وبين العاملين، تبنى عملية اتصال وتواصل منظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع، ومشاركتهم جميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية، وتوفير نظام معلومات دقيقا وفعالاً لإدارة العمل بالمدرسة. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (السرحاني، ٢٠١٩).

• البعد الرابع: اتخاذ القرارات

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٢	تحرص على اشراك العاملين بها في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	٣.٨٢	٠.٨٨
٢٣	تهتم بإيجاد الأسس العلمية والدراسات المنظمة عند اتخاذ القرار.	٣.٨١	٠.٦٥
٢٥	تؤكد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية.	٣.٨٠	٠.٦٦
٢٤	توفر الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عند اتخاذ القرار.	٣.٧٩	٠.٧٧
٢٦	تدرب العاملين على كيفية صنع واتخاذ القرارات وكيفية الوصول إلى القرارات السليمة.	٣.٧٧	٠.٨٨
٢٧	تعتمد أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة صنع واتخاذ القرارات.	٣.٧٥	٠.٨٦
٢٨	تتيح للعاملين القدرة والصلاحيات على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	٣.٧٤	١.٠١
	المتوسط الحسابي الكلي	٣.٧٧	١.٠٢

يبين جدول (١٢) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الرابع اتخاذ القرارات، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٧٧) بانحراف معياري عام (١.٠٢)، وبدرجة جودة عالية. إذ جاءت الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على " تحرص على اشراك العاملين بها في صنع القرارات المتعلقة بالعمل " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٣) ونصها " تهتم بإيجاد الأسس العلمية والدراسات المنظمة عند اتخاذ القرار. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٥) ونصها " تؤكد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٨) ونصها " تتيح للعاملين القدرة والصلاحيات على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان على اشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المدرسة لما لها عملية المشاركة من دور مهم جداً في تحقيقها من قبل العاملين وهذا يظهر بوضوح من خلال اشراك العاملين بها في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وإيجاد الأسس العلمية والدراسات المنظمة عند اتخاذ القرار، وتأكيدهم على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، وتوفيرهم الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عند اتخاذ القرار، وتدريبهم على كيفية صنع واتخاذ القرارات وكيفية الوصول إلى القرارات السليمة. وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة دراسة (السرحاني، ٢٠١٩).

• البعد الخامس: التنمية المهنية للمعلمين

يبين جدول (١٣) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الرابع اتخاذ القرارات، إذ بلغ المتوسط العام (٣.٧٥) بانحراف معياري عام (٠.٦٣)، وبدرجة جودة عالية. إذ جاءت الفقرة رقم (٣٠) التي تنص على " تهتم بتدريب العاملين بها مهارات وخبرات جديدة. " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٩) ونصها " تحرص على بناء خطة تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء في

## العدد الثاني والعشرون شهر أبريل .. ٢٠٢١م

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠	تهتم بتدريب العاملين بها مهارات وخبرات جديدة.	٣.٧٧	٠.٧٧
٢٩	تحرص على بناء خطة تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء في المدرسة	٣.٧٥	٠.٦٦
٣١	تحرص على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية بالعمل بها.	٣.٧٤	٠.٦٥
٣٥	تسعى إلى تحقيق الاحتياجات الفعلية للعاملين.	٣.٧٣	١.٠١
٣٣	توظف برامج التنمية المهنية لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية.	٣.٧١	١.٠٢
٣٤	تقيس باستمرار أثر التنمية المهنية للعاملين وتقييم برامجها.	٣.٧٠	٠.٧٧
٣٢	تتواصل وتتفاعل مع العاملين بها.	٣.٦٨	٠.٦٧
	المتوسط الحسابي الكلي	٣.٧٥	٠.٦٣

المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣١) ونصها " تحرص على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية بالعمل بها." بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٢) ونصها " تتواصل وتتفاعل مع العاملين بها. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان على اشراك التنمية المهنية للعاملين في المدرسة بهدف تحسين الممارسات التعليمية في المدرسة بشكل يحقق نوعية تعليم متميزة من خلال إلحاقهم للدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية وتشجيعهم على اكمال دراساتهم العليا وتعرف احتياجاتهم التدريبية الفعلية بطريقة علمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العودة، ٢٠٢٠؛ والسرحاني، ٢٠١٩).

### • السؤال الخامس: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس. ونصه:

" هل هناك علاقة ارتباطية بين بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (١٤) الآتي:

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان بجميع أبعادها. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان توافر ابعاد البراعة التنظيمية في المدارس عامل مهم في استعمال مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الديمقراطية مما يرفع الروح المعنوية للمعلمين، من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية، وتفويض بعض السلطات لهم، والابتعاد عن قوة الاكراه والقسر، وكذلك قد تعزى الى براعة مديري المدارس في توفير نظام اتصال فعال مع جميع العاملين في المدرسة لما لها من أهمية خاصة في الاسهام في جودة المناخ

جدول (١٤): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان

التنمية المهنية للمعلمين	اتخاذ القرارات	نظم الاتصال	السياسات والإجراءات	القيادة		
0.046	♦♦.506	♦♦.188	♦♦.616	♦♦.655	معامل الارتباط ر	الاستغلال الأمثل للفرص
0.307	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
100	100	100	١٠٠	100	العدد	
♦♦.700	♦♦.700	♦♦.800	♦♦.680	♦♦.696	معامل الارتباط ر	الاستكشاف عن الفرص
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
١٠٠	531	531	531	531	العدد	
♦.550	♦♦.702	♦♦.750	♦♦.781	♦♦.795	معامل الارتباط ر	البراعة التنظيمية ككل
0.019	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
631	100	100	100	100	العدد	

♦ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ♦♦ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

التنظيمي فيما يتعلق ببعدهم العلاقات الإنسانية وهذا يظهر من خلال توزيع الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة مع مراعاة فروقهم الفردية، وفتح تفتح قنوات الاتصال بكافة أشكالها مع العاملين، وحرصهم على التنمية المهنية لجميع العاملين من اكتشاف حاجاتهم التدريبية الفعلية، مما يساهم في تحسين الممارسات التعليمية لهم وبالتالي تقديم تعليم متميز. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان استغلال السياسات والإجراءات المناسبة التي من شأنها جودة المناخ التنظيمي في المدرسة خاصة فيما يتعلق بالإفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، وتوظيف المبنى المدرسي بالشكل المناسب، وانتهاجها خطة محددة الأهداف تراعي فيها الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ومشاركتها إشراك العاملين والطلبة في عملية التخطيط.

## • التوصيات:

- ◀ خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات وهي:
- ◀ ضرورة توجيه مديري المدارس للعاملين بأسلوب ديمقراطي.
- ◀ ضرورة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.
- ◀ ضرورة إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات.
- ◀ ضرورة إشراك العاملين والطلبة في عملية التخطيط.
- ◀ ضرورة دعم الابتكار التربوي والتخطيبي للعاملين في المدرسة.
- ◀ ضرورة توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمدرسة.

## • المراجع:

- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، والداوود، ألفن ناظر ججو (٢٠١٥): دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينت من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٥ (٢)، ٣٢٩-٣٥٦.

- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥): أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات- زين وآسيا سيل- في العراق. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد*، ١٧(١)، ٣٢-١٧.
- الجنازرة، أسماء على محمود (٢٠١٨): البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السرحاني، ليلى عبد الله محمد (٢٠١٩): دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، السعودية.
- العوده، ازهار (٢٠٢٠): مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم السعودية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الغرابوي، محمد (٢٠١٨): دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمنطقة المنصورة، *مجلة البحوث التربوية- جامعة الزقازيق*، ٤١(٢)، ١٠٤-١٥١.
- الكبيسي، عامر (٢٠١٠): السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التفكير والمعاصرة، الدوحة: مطابع دار الشرق.
- الكندي، مياست عبد الله (٢٠١٣): تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين ١١ - ١٢) بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- الهادي، امينة سيف (٢٠١٤): دراسة تقويمية للإدارة الذاتية في المدارس المطبقة لها بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- نشوان، تيسير محمود، والزعائن، جمال عبد ربه (٢٠١٨): دليل البحث التربوي، غزة.
- Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H. (٢٠١٨): “**Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations**”. Cardiff University and the Economic and Social Research Council.
- Boccardelli, P & Magnusson, M. (2006): “Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship”. **Knowledge and Process Management**, 13 (3): 162-174.
- Bodwell, W. & Chermack, T. (20١٢): Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning. **Technological Forecasting and Social Change**, 77(2),193.
- Daniel, O; Sambamurthy, V; Lim, K & Wei, K. (2015): “How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?”. **Journal Information Systems Research**, 26 (2): 398-417
- Gibson, B & Birkinshaw, J.(2006):“The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”. **Academy of Management Journal**, 47 (2): 209-226.

- Hitt, M; Ireland, D & Hoskisson, E. (2007): “**Strategic Management Competitiveness and Globalization**”. 6thed., South College Publishing, U.S.A
- Raisch J.& B. & irkinshaw J.& B. & Probst , M. & Tushman, L. (2010): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, **Organization Science journal** , 20(4), 685-695

