

البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز لدى مديري المدارس المتميزين من وجهة نظر اعضاء**الهيئة التدريسية****حيدر مسهر****أ.م. د احمد حمزه خليف الشمري****جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد****الملخص:**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس المتميزين في محافظة بغداد من وجهة نظر مدرسيهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٣٤٩) مدرساً بمقدار (٢٦%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع مدرسي مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة بغداد والبالغ (١٣٤٩) مدرساً، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: بشكل عام يتم تطبيق البراعة التنظيمية بمجالها الإداري والفني بدرجة جيدة في مدارس المتميزين، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق البراعة التنظيمية، تعزى لمتغيري (مدة الخدمة، والجنس) لصالح الذكور ولصالح الأكثر خدمة وبناء على نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

١. ارجو من وزارة التربية ومديريات التربية العامة حث مديري المدارس المتميزين للعمل بجد أكثر لتطوير مهاراتهم لعملية البراعة التنظيمية لكي يصلوا الى مستوى جيد جداً.
٢. التعزيز ومن خلال (التدريب، الحوافز، المكافآت، التمكين) من دور اعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق البراعة التنظيمية

مشكلة البحث:

إن المؤسسات التربوية في الحقيقة تواجه مشكلة التغييرات والتطورات باستخدام أساليب عمل متطورة ولاسيما في العمل الإداري فهي تحتاج الى أحداث تغييرات في اساليبها التقليدية لتصل الى مواصفات ومقومات علمية، تحقق الارتقاء في مستوى أداء العاملين فيها بصورة خاصة ومستوى أداء المؤسسة التربوية بصورة عامة.

ولكي يستطيع مدير المدرسة من القيام بواجباته ومسؤولياته بصورة جيدة ولكي يتمكن من مواجهة الصعوبات والتحديات المتعلقة بالطلاب والمناهج وأعضاء الهيئة التدريسية، لابد ان يتمتع ببراعة تنظيمية لمواجهة التحديات ومتطلبات الواقع الجديد ومواجهة التطورات الاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن متطلبات البيئة الداخلية في علاقته مع أعضاء الهيئة التدريسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات الخارجية (عباس، ٢٠٠٣: ١٣).

أغلب المؤسسات تكمن في عدم توظيف العاملين البارعين في اطار العلمي والفكري وقيادي للحد من مشكلات المؤسسات التربوية ولضمان سلوك بارع لأعضاء الهيئة التدريسية في التعامل مع الأنشطة المتناقضة بطريقة متزامنة يمكن استخدام البراعة التنظيمية والتي تستند للممارسة المتمثلة بأنشطة لاكتشاف والاستثمار الذي يعود على المؤسسات التربوية بالتطور (رشيد صالح، ٢٠١٧: ٣)، وهذه المؤسسات (المتمثلة بالبحث الحالي بمدراس المتميزين) تحتاج بين الحين والآخر الى جملة من التغييرات في عصر الابتكار والتطور، التدني وعدم التأكد والتعقيد يستدعي الابتكار المستمر الذي هو الخروج بأفكار جديدة وتطبيقها. فغالباً ما يكون الابتكار والبراعة التنظيمية أولوية عالية عندما يحاول المدراء والقادة توجيه المؤسسة عبرة بيانات معقدة وغير مؤكدة فلا يكاد يمر يوم الا ويشهد إعلان ابتكار وبراعة حيث بات الاعتقاد الراسخ في المؤسسات ان البراعة التنظيمية سبيل النجاح (داغر والمفرجي، ٢٠٢٠: ٤١٦).

وقد أشار تجمع الأكاديميين والنخب في مؤتمره التربوي العلمي الذي عقد في محافظة بغداد (٢٠١٨/٤/٧) بجملة من التوصيات منها: العمل على إعداد القيادات المدرسية إعداد يواكب التطوير والتقدم العلمي الذي يشهده العالم ومواجهة التحديات التربوية بمهنية ومعرفة عالية، فضلاً عن التأكيد على كفاءة البراعة التنظيمية للعاملين في القطاع المدرسي وتعزيزها بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة (تجمع الأكاديميين والنخب، بغداد، ٢٠١٨).

وهذا ما أكدته المؤتمر التربوي الذي عقد في مجلس محافظة بغداد، أكد في توصياته على ضرورة إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات التربوية التي تخص الادارات المدرسية الحكومية والأهلية وتشجيع البراعة التنظيمية

لمدراء للمدراس ورفع مستويات الأداء لأحداث الكفاية الإدارية والفنية المطلوبة في العمل المدرسي (مجلس محافظة بغداد، ٢٠١٨).

وقد ذكرت لجنة النهوض التربوي إن مدارس المتميزين تكون مدخلاتها ومخرجاتها أعلى درجة من المدارس الاعتيادية وهذا وجه الاختلاف بينهما ولهذا السبب ركزت هذه اللجنة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالقيادات العليا والمتمثلة في مدراء المدارس إذ ركزت على البراعة التنظيمية لديهم لتكون هذه المدارس إحدى الوسائل التي تحقق العناية بالنوابغ والاذكياء من الطلبة والهيئة التدريسية (وزارة التربية، لجنة النهوض التربوي: ٢٠١٤).

لذلك تعد مشكلات القيادات في المؤسسات التربوية المتمثلة في مديري المدارس من ادق المشاكل التي تواجهها هذه الإدارات لدورها البارز من خلال الاتصال مباشر مع الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والعمل على تطبيق القوانين والتعليمات، ومستوى هذه القيادات وكفايتها الإدارية يعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل المؤسسة التربوية في وضع متطوراً إدارياً وعلمياً (ستراك، ٢٠٠٤: ١٤٨).

وبعد التقصي والتقصي والبحث في الأدبيات والدراسات السابقة فقد تولد الشعور بضرورة البحث والتقصي في هذه المتغيرات الهامة، (وحسب علم الباحث) لا توجد بحوث ودراسات قد بحثت البراعة التنظيمية، لهذا تم تبني هذا الموضوع حتى يتمكن من إعطاء صورة علمية وعملية وموضوعية لهذه الشريحة من المديرين وما يتطلبه عملهم التربوي والإداري من أهمية.

أهمية البحث:

تُعَدُّ التربية من المراكز المهمة التي لها دور فاعل في تنشئة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق النمو والتطوير والتقدم، وتُعدُّ ركناً هاماً وفاعلاً في تحقيق الأهداف المطلوبة كما إنها إحدى العناصر الأساسية في البناء الحديث الذي يطمح إليه ويعمل على أساسه المجتمع (اليزاز، ٢٠٠١: ١٤).

تُعَدُّ إدارة المؤسسات التربوية عملية مهمة مهمتها تطوير وتسيير وتحفيز الطاقات البشرية وتوجيه طاقاتها واستثمارها بشكل أفضل ومنظم في سبيل إنجاح المؤسسة التعليمية من أجل العمل على تحقيق الأهداف المنشودة، بأقل وقت وجهد (الجاوشاي، ٢٠٠٥: ١٦)، ازدادت أهمية الإدارة التربوية بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة التطورات وتطوير أساليب العمل الإداري بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء الإداريين بصورة خاصة، ومستوى أداء المؤسسة التربوية بصورة عامة، ويتطلب من القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية أن تكون على قدر من المسؤولية في التأقلم والتكيف وتقبل الأساليب الإدارية الحديثة واستيعابها للمراحل الحالية والمستقبلية والنظر في تحديث التعليم والبحث عن طريق الاستعمال الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية (الجلبي، ٢٠٠٥: ١٥).

وتُعَدُّ الإدارة التعليمية من أهم أوجه النشاط الإنساني حيث ترتبط المؤسسة، بكل نواحي الحياة وكل ما يتعلق بالنشاط الإنساني، وتبرز أهمية الإدارة في رقي وتقدم المجتمعات ومدى نجاحها وثباتها لذا أصبحت من الوظائف الأساسية في المجتمع (العريفه، ٢٠١٢: ١٣).

إن المؤسسات التربوية تحتاج البراعة التنظيمية لتحقيق التوازن بين الأنشطة لاستغلال واكتشاف الفرص فيها، فضلاً عن كونها تنبثق من حقل الإدارة التنظيمية وإن غاية المؤسسات التربوية التعامل مع جميع أنشطتها بشكل متكامل وأن تكون لها قابلية التكيف مع التغيرات البيئية التنظيمية والتنافس للتميز، لغرض اكتساب المرونة والكفاءة في المستويات التنظيمية (HUANG, 2010: 3)، تكمن أهمية البراعة التنظيمية في قدرة مديري المدارس في مواجهة التحديات البيئية الخارجية والهيكل التنظيمي وإدارة التنوع البشري لصالح المؤسسة من خلال قدرة الفهم مختلف الثقافات، لغرض نجاح بيئة ومن خلال وإدارة عمليتي الإبداع والابتكار في الإداري المدرسة (LUO RUI, 2009: 15).

وتبرز أهمية البراعة التنظيمية التغلب على الصعوبات والتحديات الإدارية فهي تساعد المديرين في المؤسسات التربوية لاكتشاف الفرص الجديدة والعمل على استثمارها، وهي التي تحقق في الواقع نجاحاً من خلال التميز لمدير المدرسة على الاستكشاف وابتكار العمليات الجديدة في الهيكل التنظيمي وتفهم مختلف الثقافات والحفاظ على الروابط الإنسانية مع المرؤوسين والتطلع إلى الريادة في الابتكار وإضافة قيم جديدة للإبداع والتعامل مع الأنشطة المتعارضة (REILLY TASHMAN, 2010: 1).

وتساهم البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية (والمتمثلة بالبحث الحالي بمدارس المتميزين) بمساهمتها في رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً إذا ما تم تطبيقها بشكل جيد إذ تساعد في مواكبة التغيرات داخل البيئة التنظيمية مع البيئات المتغيرة والمتجددة في المؤسسات المتطورة، فضلاً عن تمكين المدراء في تبني منهاج وطرائق لتحقيق التوازن وضمان رفع أداء العمليات داخل التنظيم والتعامل مع كميات هائلة من المعلومات ووضع خطط بديلة واتخاذ قرارات حاسمة بتنوع مهارات وامتلاك قدرة الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية استثمار طاقتها الحالية بما يمتلك مدراء المؤسسات التربوية للكفايات الإدارية والفنية وبما ينعكس على تحقيق ونجاح أهدافها (YIGIT, 2013: 6) لذلك اعتبرت البراعة التنظيمية من المجالات الإدارية المزدهرة والحديثة لما لها من أهمية تعود على المؤسسات التربوية بالنفع والخير، واضحت البراعة التنظيمية مدخلاً رئيساً للكثير من تخصصات الإدارة منها التربوية والمالية والخدمية من قبل القادة المؤسسات التربوية

ساعدهم على توليد مزايا تنافسية وتطوير هيكلها والتغيير الجذري والسعي للأبداع الاستكشافي والاستثماري في المدرسين والإداريين والطلبة انفسهم وفي نتائج التعليم والاهداف المرجوة (عويس، ٢٠١٥: ٣٥).

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١- مستوى البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز لدى مديري مدارس المتميزين من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بـ:

- ١- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية لمدارس المتميزين لمديريات بغداد الستة (المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة (الأولى - الثانية - الثالثة)، المديرية العامة لتربية الكرخ (الأولى - الثانية - الثالثة).
- ٢- الحدود المكانية: مدارس المتميزين في محافظة بغداد الحكومية الصباحية لمديريات بغداد الستة (المديرية العامة لتربية الرصافة (الأولى - الثانية - الثالثة) المديرية العامة لتربية الكرخ (الأولى - الثانية - الثالثة).
- ٣ - الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

تحديد المصطلحات:

وردت تعريفات عدة أختار منها الباحث:

- ١- (عويس، ٢٠١٥): هي التحقق والتوازن بين استثمار لأنشطتها واكتشافها لأنشطة الجديدة بشكل متزامن للاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها الكفاءة (عويس، ٢٠١٥: ٢٨).
- ٢- (Karre, Fieck, 2015) هي تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن الكفوء بين استثمار كفاءة والتنفيذ والاكتشاف البحث وتجريب الاكتشاف (Karre, Fieck 2015:1).
- ٣- (الباشقالي والداود، ٢٠١٥): هي العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق الأهداف التي تصبو اليها وقدرتها تعامل مع الظروف والتحديات المختلفة (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٠).
- مدير المدرسة: هو الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: ٤).
- مدارس المتميزين: هي المدارس التي أقيمت بموجب نظام وزارة التربية المرقم ٣٥٢٤٢ والمؤرخ في ١٩٨٩/٧/٨ وتكون على مرحلتين دراسيتين المتوسطة والإعدادية، ولهذه المدارس شروط معينة في من يرغب في الالتحاق بها تضعها الوزارة، ومنها أن لا يقل معدل الطلبة في الامتحانات عن ٩٥% (وهذه النسبة تختلف من سنة دراسية إلى أخرى) وقد اجتاز اختبار الذكاء والاختبارات التحصيلية التي تضعها لجنة متخصصة في هذا الجانب، وان يكون معدل الاختبارات التي يحصل عليه الطالب معياراً للمفاضلة بين الطلبة المتقدمين للقبول في هذه المدارس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

خلفية نظرية

أولاً. مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية وتعني يدين يمينين، وكذلك ان تأخذ عدة معان هي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية، أو متعددة الاستعمال. ان استعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه الصادق للأعمال الماكرة بطريقة الصعب اكتشافها (TempIaar, 2010:1). أما قاموس (أكسفورد، ١٩٨٠: ٢٢) وضع ان كلمة (Ambidextrous) تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، وكذلك قاموس (الموارد الحديثة، ٢٠٠٨: ٥١) بأنها قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة، بارع إلى حد استثنائي، مخادع، ذو وجهين.

أما لغة فالبراعة تعني برع الجبل وفروعه وكل مشرق بارع، وقارع، وبرع أصحابه في عمله، وما رأيت أبرع منه ولا أبدع منه وكانت رابعة امرأة بارعة. وفعل ذلك تبرعاً من غير طلب إليه، وأنه يتكلف البراعة فيه والكرم (لسان العرب: ٣٨٠/٢).

ويشير الباحثون إلى ان مصطلح البراعة مستعار من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية، وعلى أساس ذلك تسعى المؤسسات الماهرة إلى مستوى متوازن بين استغلال الفرص والبحث عن الفرص جديدة (Simsek, 2009:597)، وقد أشار (Huang, 2009) إلى ان البراعة التنظيمية اصحبت اتجاهاً ينبثق في من حقل الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة، إذ ان الفكرة الرئيسة للبراعة التنظيمية هي التعامل بشكل آني مع الأنشطة المتكاملة لقابلية المؤسسة للتكيف مع المتغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع مستويات الهيكل التنظيمي (Huang, 2009: 3). ويرى (Simsek, 2009) ان مفهوم يستعمل للإشارة على

قدرة المؤسسة لأداء مختلف الأفعال الاستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي في اغلب الأحيان وبشكل واضح.
ثانياً. أهمية البراعة التنظيمية:

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية بكونها صورة من صور المؤسسات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة الخارجية المتغيرة، فتجعل المؤسسة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعي نحو مجالات جديدة مستقبلاً من خلال الاستكشاف والاستغلال للفرص (حسين والعاني، ٢٠١٨: ٢٩٧).

إن الإدارة الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها وامكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة من تحقيقها هذا لا بد من توفر كفاءة الابداع والتجديد والابتكار للقيادة التربوية الناجحة (المناعة، ٢٠٠٥: ٣٧)، وكما تبرز أهمية البراعة التنظيمية ودورها في المؤسسات المختلفة في السعي الجاد لضمان بقاء المؤسسات في المدى الطويل، وتحديد المفاضلة بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية، وهي بحاجة إلى نظر في أهدافها على المدى الطويل وتحسين مخرجاتها التربوية، بدلاً من النجاح القصير من أجل ضمان استمراريتها في المستقبل (الراحة وعزام، ٢٠١١: ٢٠٠).

إن أهمية البراعة التنظيمية على مستوى المؤسسات التربوية المختلفة هي السعي والانخراط في المهارات والنشاطات والمستويات التعليمية - التربوية، وقدرة الإدارة التربوية على الحصول على رضا الهيئات العمل داخل المؤسسة والتي تتأثر بدورها في نمط القيادة، وتطوير مخرجاتها التربوية عن طريق التغيير المستمر وتحقيق حد من الكفاءة والسيطرة على أهدافها (المحاسنة، ٢٠١٧: ٨٨)، وإن أهمية البراعة بالأساس ترتبط بدور القائد (المدير) الجيد، وبراعة التنظيم لديه التي يستطيع من خلالها تحقيق بين الأهداف والواجبات الموكلة له، وتلك الأمور الأخرى التي تحكم له بالتميز، ويتمكن من خلالها صناعة إدارة بارعة متميزة ومنظومة تعليمية وتربوية عالية المستوى، تصل بالمؤسسة المدرسية إلى مستويات رفيعة على المستويات كافة بين الإدارات التربوية المختلفة (مجاهد وعناني، ٢٠١٣: ٣٩)، ولم يتخذ قائد المدرسة أو المدير بشكل عام، دوراً كبيراً في الرؤى التربوية، الإدارية القديمة، وكانت وظيفته تقتصر على بعض الأمور الإدارية العامة، من اشراف وتنظيم لأموال المدرسة، أما في الدراسات التربوية الإدارية الحديثة فقد أحتل المدير كقائد للمؤسسة التعليمية - التربوية والإدارية في منظومة التعليم ممثلة بالمدرسة، دوراً بالغ الأهمية، يتعدى كل الوظائف الروتينية وخاصة في زمن باتت البراعة العمل في كل المؤسسات مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، وبالنظريات التربوية التعليمية المتطورة التي تتخذ من العلم التقني وسيلة لتطورها وبراعتها في المجالات المختلفة وادائها تعتبر من وسائل نمو والتقدم والابتكار (البغدادي، ٢٠٢٠: ٨٨).

وإن القيادة البارعة تصف قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه موارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة متساوية وبشكل متزامن لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل، فكي يكون القائد ناجحاً يجب أن يتمتع بالقدرة على التنسيق وتوزيع الموارد بين متطلبات الأعمال الروتينية والأعمال الجديدة والمبتكرة لدى المرؤسين (رشيد والعطوي، ٢٠١٢: ١٧).

أهمية دور المدير في تمكين وتطوير شروط تحقيق البراعة التنظيمية التي تتبنى معظمها على منهج القيادة، وتساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة، إذ إن العمليات الداخلية تمكن المديرين من التعامل مع مجموعة كبيرة من المعلومات كالبدايل اللازمة لاتخاذ القرارات من أجل إدارة الصراعات بين الاستغلال والاستكشاف (رشيد ومزهر، ٢٠١٧: ٧٧).

ثالثاً. أنواع البراعة التنظيمية:

المؤسسات البارعة التي تنشئ النجاح في عملها يجب عليها استثمار الحاضر والمستقبل من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية المرسومة في الإدارة التربوية، وهذا من خلال العمل داخل الهيكل التنظيمي وتنويع وتحسين الخطط الاستراتيجية والتغيير والتجديد، وعليه يمكن تحديد الأنواع الرئيسة للبراعة التنظيمية في جميع المؤسسات. وهي كالتالي:

١- البراعة المتتابعة داخل التنظيم:

يمكن تحقيق البراعة داخل التنظيم من خلال قيام المؤسسات بإعادة تنظيم هياكلها لتعكس الظروف أو الاستراتيجيات البيئية المتغيرة، وهناك العديد من الدراسات حولها حيث اقترحوا أن البراعة المتسلسلة تكون من خلال إعادة تنظيم هيكل وعمليات المؤسسة بطريقة متسلسلة تنكيف مع التحولات البيئية، وأن تستخدم هذه المؤسسة هياكل مقسمة زمنياً بين فترات الاستغلال والاستكشاف، كما يمكنها التبديل بسهولة أكبر بين الهياكل الرسمية التي تسمح لها بتغيير الثقافة والتنظيم غير الرسمي، فهي تعتبر أكثر فائدة من البيئات المستقرة روتينياً والبطيئة الحركة، وأيضاً في المؤسسات التي تفتقر للموارد اللازمة لمتابعة الاستغلال والاستكشاف معاً، فإن العملية تساهم في استكشاف والاستغلال الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة مما يجعلها بارعة في مجال العمل داخل التنظيم، حيث تحدث البراعة المتتابعة على مدى فترات زمنية طويلة ومتتابعة وهي تعد من الآثار الإيجابية على نمو المؤسسات التربوية وتطورها (السرحاني، ٢٠١٩: ٥٥).

٢- البراعة الهيكلية في المؤسسة:

تتحقق البراعة التنظيمية من خلال استخدام وحدات فرعية منفصلة في المؤسسات التربوية، حيث إن البراعة التنظيمية الهيكلية لا تستلزم الوحدات المنفصلة للاستكشاف والاستغلال فقط ولكن تستلزم الكفاءات والتنسيق والحوافز والعمليات والثقافات المختلفة، حيث تتم تجميعها معاً قصد إنشاء أهداف استراتيجية مشتركة ومجموعة كاملة من القيم، حيث البراعة الهيكلية تتضمن الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وحدات عمل منفصلة لكل منها خصائص وأساليب تختلف عن الأخرى، وإن وراء الفصل بين الوحدات هو أن كل منها يتطلب أنماط مختلفة فوحدات الاستغلال بحاجة إلى أسلوب الإدارة البيروقراطية واعتماد المركزية الرسمية في اتخاذ القرار، في حين أن وحدات الأعمال التي تركز أنشطة الاستكشاف بحاجة إلى اللامركزية الإدارية واستقلالية في العمل بهدف استكشاف مداخل جديدة لأداء مهامها، وبذلك فإن البراعة الهيكلية هي قدرة المؤسسة على الإحساس بفرص جديدة واغتنامها من خلال استكشاف والاستغلال المتزامنين أي في وقت واحد، فالبراعة التنظيمية الهيكلية لها تأثير على البيئات المشتركة بين المؤسسات وليس داخل المؤسسة فقط، وذلك من الآثار الإيجابية على أداء وتطور المؤسسات (أبو زياد، ٢٠٢٠: ٣٠).

٣- البراعة السياقية:

وتعرف بأنها القدرة السلوكية لتحقيق التوافق والتكيف والتنسيق في نفس الوقت غير المؤسسة بكاملها، ويتم تحقيق البراعة السياقية من خلال مجموعة الأنظمة التي تمكن وتشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين متطلبات المتعارضة للاستكشاف والاستغلال والقدرة على التكيف بشكل عام مع متغيرات البيئة، وأيضاً البراعة تشير إلى قابلية تحقيق الموازنة بين المتطلبات المتناقضة لكل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف وقابلية الأفراد لتخصيص وقتهم ومواردهم بين كلا النوعين من الأنشطة، وبذلك فهي ذات صلة بأدوار الأفراد أكثر من صلتها بالتنظيم، والبراعة السياقية تتمثل في قدرة المؤسسة على الإنجاز وكفاءتها في إدارة لأعمالها وقدرتها على التكيف بما يتلاءم مع متغيرات البيئة (الزيادي، ٢٠١٧: ٢٠).

رابعاً. شروط نجاح البراعة التنظيمية:

هناك عدة شروط لنجاح للبراعة التنظيمية:

- ١- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري وأهمية كلا من الاستكشاف والاستثمار.
- ٢- معرفة الهوية المشتركة عن طريق الرؤيا والقيم المشتركة عبر وحدات الاستكشافية والاستثمارية.
- ٣- امتلاك الفريق الاقدم لوحداث استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على العمل مع الحالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
- ٤- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات البيئية والتكنولوجية.
- ٥- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية اذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، ثقافة، عملية، تقسيم) للاستفادة من الموارد التنظيمية (السكرانة، ٢٠٠٨: ٨٢).
- ٦- التزام الإدارة بالبراعة التنظيمية يعد الالتزام احد اهم العوامل النجاح البراعة التنظيمية، وفي غياب دعم إدارة المؤسسة سيضع المديرين البارعين وقتهم في اقناع معارضين التغيير.
- ٧- التوجيه الاستراتيجي اذا كان التوجه الاستراتيجي للأنشطة استغلال واستثمار الفرص غير موجود، فهناك نقص في الهدف والمسار عن البراعة التنظيمية وبالتالي يصعب اتخاذ القرارات الصحيحة.
- ٨- ثقافة البراعة تتطلب البراعة التنظيمية هيكل وثقافات مختلفة تماماً مقارنة بالإدارة التقليدية والعمال التشغيلية المبنية على الروتين، والاستعداد لتحمل المخاطر والتفكير عبر الحدود والقبول بالأخطاء وغير ذلك.
- ٩- تكامل جميع الموظفين والهيئة التدريسية للبراعة التنظيمية وليس تفعله دائرة نخوية محدودة من الموظفين حتى يعزز المدير البراعة ويدعمها بنشاط من قبل جميع الموظفين والعمالين (Yang, 2009: 79).

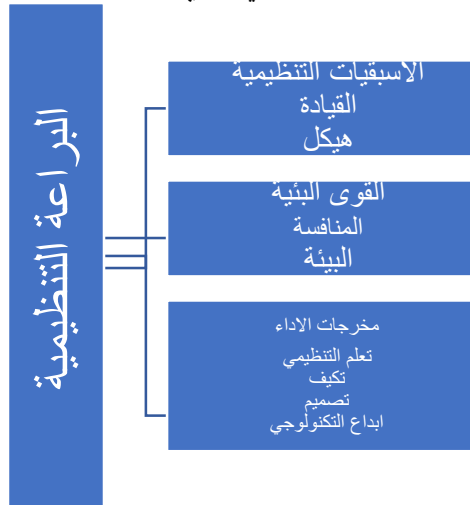
خامساً. هناك مجموعة من القيم داعمة للبراعة التنظيمية التي ينبغي ان تعطي القيادات العليا وجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة:

- ١- التعلم الدائم والمستمر وتقييم الموضوعي للأفكار.
- ٢- عدم الخوف والمخاطرة من الفشل وتشجيع التجديد في المؤسسة.
- ٣- تقبل اختلاف في التغيير، وتتم من خلال البحث عن الحلول السياقية التي تواجهها المؤسسة، الذي يؤدي الى الخروج بأفكار جديدة وتجاوز الاختلافات بطريقة الادارة الجيدة (السيد، ٢٠٠١: ٥٥).

سادساً خصائص البراعة التنظيمية وشروطها:

- ويشير (BodweII & Chermack, 2010) إلى إن البراعة التنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل بالإدراك، الاستيلاء، إعادة التشكيل.
- ١- الإدراك: القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئة الخارجية، استكشاف، تفتيش.

- فالقدره على إدراك الفرص الجيدة مستندة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، وبعبارة أخرى المؤسسات المدركة للفرص تمتلك اليات تطبيقها تتطلب البيئة الخارجية منها وبالسعة المطلوبة.
- ٢- الاستيلاء: القدرة لاغتنام الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص، حيث يمثل الاستيلاء على تنفيذ الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، هذا يتطلب اجماعاً في القيادة في تفادي القرارات الخاطئة في العمل والاستراتيجية.
- ٣- إعادة تشكيل: ان مفتاح التقدم يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الهيكل التنظيمي وتشكيل حسب تغييرات البيئة والتقنيات الإدارية، فالقدرة على تشكيل الاستراتيجية، والهيكل، والوظائف، تعد ميزة استراتيجية لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكد وتتطلب عناصر كفاءة وفعالية (Bodwell & Chermack, 2010:19).
- أما (Navarro & Dewhurst, 2007) فقد ذكر بان البراعة التنظيمية تتجلى في أربع خصائص:
- ١- يبادر الأفراد وينتهزون الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
 - ٢- يحفز الأفراد بما فيه الكفاية ويعملون ويتصرفون أنياً بدون الحصول على اذن أو دعم من رؤسائهم.
 - ٣- يشجع الأفراد الاعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح الاستراتيجية المؤسسة.
 - ٤- يبين الأفراد القدرة للمواصلة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة (Navarro & Dewhurst, 2007:17).
- ويضيف أيضاً (Gibson, 2004) خصائص للبراعة التنظيمية وهي:
- ١- الأفراد البارعين متعاونين ويبحثون عن الفرص لتوحيد جهودهم.
 - ٢- الأفراد البارعين هم وسطاء ويتطلعون دائماً إلى بناء روابط داخلية متميزة.
 - ٣- الأفراد البارعين متعددو المهام إذ انهم مرتاحون بتكليفهم بمهام عديدة (Gibson, 2004:49).
- سابعاً. نماذج البراعة التنظيمية:
- ١- أنموذج (Raisch & Birkinshaw, 2008):
- تُعد هذه الدراسة من الدراسات التي طورت أنموذجاً يشير الى البراعة التنظيمية. فقد طور الباحثان أنموذجاً حدد ثلاث أصناف من العوامل التنظيمية التي تؤدي الى تحسين أو عرقلة البراعة التنظيمية:



- ٢- أنموذج (Jansen, 2008):
- يتكون نموذج من العوامل ذات الصلة بخصائص الفريق الاقدم والقيادة التي تؤثر في تلك الخصائص المؤثرة في أداء الفريق الاقدم كما موضح ادناه:
- ١- الرؤية المشتركة للفريق الاقدم: إن اشتراك الفريق الاقدم برؤية مشتركة يحقق الأهداف الأعضاء وتطلعات الفريق التي تبدي تطوير مستقبل المؤسسة. وإن دمج الأهداف والقيم للأعضاء المؤسسة يعمل على تحسين المصالح المتعارضة والخلافات، والتوترات التنظيمية ويتجاوز التأثيرات المضادة للأهداف المتعارضة بين أعضاء الفريق الاقدم المسؤولين عن أداء الوحدات المتخصصة في الاستغلال الأمثل للفرص والوحدات في البحث عن الفرص.
- ٢- التكامل الاجتماعي للفريق الاقدم: التكامل الاجتماعي ظاهرة متعددة الأوجه تظهر مدى انجذاب الفرد للجماعة ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين والتفاعل بينهما، فالتكامل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية تختلف عن الرؤية المشتركة التي تشير إلى القيم، والفهم، كون العلاقات الإنسانية تتعلق بعوامل عاطفية مباشرة أو عوامل اجتماعية بين أعضاء الفريق الاقدم، ويعرض أعضاء الفريق المتكامل اجتماعياً كفاءة أكبر في تنسيق وتحقيق الأهداف، لذا فان التكامل العلاقات الاجتماعية والإنسانية يسهم في انجاز البراعة

التنظيمية.

٣- القيادة: أهمية سلوك القائد في القيادة، إذ يعرض القادة تأثيراً مثالياً يثير الحافز الملهم ويضيف تحفيزاً اجتماعياً وثقافياً، ويمثل التأثير ما مدى احترام القادة، وانتمن، يتضمن هذا البعد السلوكي تأثيراً يجعل المرؤوسين يتبعون ويشعرون بشعور القائد نفسه، فالحافز الالهامي هو ما يضع القائد من رؤية جذابة ومتناسقة علة وفق تصرفات من حوله من مرؤوسين. أما الحافز الاجتماعي أو الثقافي وهي ما يحفز القائد جهود المرؤوسين الذي سيكون ابداع لديهم وتميز، فالقادة يؤثرون على فريق الاقدم في تسهيل حل نزاعات وصراعات، والأمور المتعارض والطلبات لدى المرؤوسين الاقدم ويزيد من فاعلية في انجاز البراعة التنظيمية.

٣- أنموذج (Shoo, 2010):

ان تحقيق البراعة التنظيمية نتيجة تفاعل عدد من العوامل أهمها هي:

١- العوامل البيئية: إن العوامل البيئية نوعان على المؤسسة ان تأخذها بنظر الاعتبار عندما تريد ان تحقق البراعة التنظيمية:

أ- البيئة المسخرة: إن تأثير البيئة المسخرة تشير إلى الفرص والقدرة البيئية التي يمكن ان تنمو المؤسسات، كون تسخير البيئي يزود الموارد الكافية لاحتياجات الابداع، فالبيئة المسخرة لا تزود المؤسسات ببيئة ثابتة للعمل في نشاطات الابداع الاستغلالية فقط، وهي أقل تقييداً على النشاطات الابداع الاستكشافية، فعندما تكون البيئة المسخرة فان المؤسسة تكون قادرة على تنويع وتطوير الهيكل، فقدرة المؤسسة للوصول لمستوى البراعة يمكن ان يؤثر فيها التسخير البيئي.

٢- ديناميكية البيئة: الديناميكية (الحركة) تتبين عن طريق التغيير المتقلب في البيئة كالمغيرات في التقنيات في الهيكل التنظيمي واحداث تغييرات جديدة، ولتقليل التهديد وتقلبات في البيئة تحتاج المؤسسات إلى الابداع المتزايد والتطور في التكنولوجيا في العمل الإداري، وعن طريق نشاط استغلال واستكشاف تبحث المؤسسات عن المعلومات والمعرفة جديدة لتقليل ضغوط البيئة الديناميكية للرد على كافة التغييرات البيئية وانواعها.

ومن خلال اطلاع الباحث عن البراعة التنظيمية وجد انها تتمحور على ثلاثة اتجاهات التي يمكن تلخيصها في:

- ١- إن البراعة التنظيمية قدرة المؤسسة لأداء الاعمال الإدارية في وقت واحد.
- ٢- تتحكم البراعة التنظيمية في كل من المؤاممة والتكيف.
- ٣- البراعة التنظيمية بمثابة أداة بيد المؤسسة لإدارة التناقضات الموجودة في التعاملات الحالية والمستقبلية في بيئة العمل من تغيير وتطور في وسائل الإدارية.

نظرية تالكوت بارسونز (النسق الاجتماعي):

قدم هذه النظرية عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز. وترى النظرية إن الإدارة في المؤسسات التربوية - التعليمية متشعبة من المجتمعات الكبيرة، وعلى الرغم من وجود التنظيمات الإدارية في المؤسسات تخدم وتطور أغراض مختلفة إلا إنها جزء صغيراً من الإطار الاجتماعي الثقافي العام، يستخدمها المجتمعات لتحقيق أغراض واسعة. ولذلك فإن بارسونز ينظر إلى إن المستويات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرسمي في المجتمعات المتطورة لتعبئة القوى وتكيف الجهود لخدمة الأغراض الاجتماعية والعلمية على إنجازها. ولا بد ان يتوفر للمؤسسة التربوية ما يجعلها قادرة على مواجهة مشكلاتها في الديمومة. وهذا تعمل المؤسسات على منح ثقة وكسب التأييد لها، وجذب الآراء حول المبادئ والقيم التي تقوم على أساسها اهداف المؤسسة، وان تحقيق اربع مسائل رئيسية اكدها بارسونز وهي:

- ١- التكيف: الذي يوضح تكيف الأنظمة الاجتماعية في المؤسسة لتلبية المطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- ٢- تحقيق الهدف: ويقصد به تحقيق الأهداف وتسخير الإمكانيات للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٣- التكامل: هو تنسيق الجهود وتنظيم مجموعة من العلاقات بين الأعضاء المؤسسة
- ٤- الديمومة: وهو بقاء المؤسسة في المحافظة على العلاقات في الإطار الثقافي.

ومع هذا فان لكل مؤسسة إدارية وسائلها التي تساعد على الانخراط مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها. كما أوضح بارسونز بين ثلاث مستويات وظيفية أساسية للتركيب الهرمي للمؤسسات الرسمية الإدارية:

- المستوى بعد العمل: الذي يتحدد واجباته ومهامه بدور الوسيط بين الأقسام المؤسسة وتنسيق وتوزيع الجهود وتكيف مع أهداف المؤسسة.
- المستوى الشخصي: وهي كل تتعلق بأداء الواجبات والاعمال الفنية والمهنية مثل المدرسين في المدارس والعمال في المصانع وهو تنظيم الشخصي وتفاعلاته في تكيفه مع البيئة.
- مستوى المصلحة العامة: هو كل ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي.

دراسات سابقة:

دراسة الجبوري (٢٠٢٠):

عنوان الدراسة: درجة تطبيق مديري المدارس لواء ماركا مبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجه نظر المعلمين.

المنهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

هدفت الدراسة: إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس لواء ماركا مبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات، الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

عينة الدراسة: بلغ حجم الدراسة (٤٠٠).

أداة الدراسة: أداة الاستبانة.

نتائج الدراسة: عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية.

ثانياً- دراسات اجنبية :

دراسة نيكولسون (Nicholson):

عنوان الدراسة: العلاقة بين نوع القيادة لدى القادة في المؤسسات التربوية وعلاقته بالبراعة التنظيمية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

هدفت الدراسة: الى قياس العلاقة بين نوع القيادة في المؤسسات التربوية وعلاقته بالبراعة التنظيمية، في بريستول.

عينة الدراسة: بلغ حجم الدراسة (١٠٥).

أداة الدراسة: الاستبانة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نوع القيادة والبراعة التنظيمية.

منهجية البحث واجراءاته:**اولا- منهج البحث:**

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، والذي عرفه (ابو حطب) بأنه المنهج الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، وتفسير البيانات ، والعمليات التي تتضمنها، وعرض النتائج (أبو حطب، ٢٠٠٥ : ١٠٤)، واستند الباحث للمنهج الوصفي الارتباطي، كونه مناسب لهذه الدراسة، من اجل جمع البيانات وتبويبها، وقدرته على تفسير هذه البيانات ، ودلالاتها من خلال استخدام التفسير والقياس.

ثانياً: اجراءات البحث:

١. ان اول الاجراءات التي يتطلبها إجراء البحث هو التعرف على مجتمع البحث حيث يعرف بأنه جميع الأفراد والاشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث (غرابية وآخرون، ١٩٨١ : ٢٧)، ولهذا يمكن ان يعرف كذلك من إن مجتمع البحث هو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات اللازمة التي تخص الخصيصة قيد الدراسة وذلك من أجل تحقيق اهداف البحث المراد إجراءه ويصفه (المجتمع) وصفاً دقيقاً بكل الصفات الخاصة بالمجتمع (Bury, 1981:173).

يتحدد مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التدريسية في مدارس المتميزين للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢) والبالغ عددهم (١٣٩٤) تدريسياً ويشمل هذا الرقم معاونين معهم لأن معاون يُعد تدريسياً، وللمديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الستة (الرصافة الاولى - الرصافة الثانية - الرصافة الثالثة - الكرخ الاولى - الكرخ الثانية - الكرخ الثالثة) وبواقع (١٤٢) من الذكور و(٢٢٦) من الإناث في التربية العامة في الرصافة الاولى، و(١٠٢) من الذكور و(١٦٤) من الإناث في المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية، وكذلك (٥١) من الذكور و(٤٢) تدريسياً في التربية العامة للرصافة الثانية و(٩٢) من الذكور و(١٨١) من الإناث في التربية العامة الكرخ الاولى، وكذلك (٨٣) من الذكور و(١٣٧) من الإناث في الكرخ الثانية، وأخيراً (٥٢) من الذكور و(١٢٢) من الإناث في المديرية العامة للكرخ الثالثة، فيكون مجموع مجتمع الذكور (٥٢٢) تدريسياً، أما مجموع الإناث (٨٧٢) تدريسياً وبهذا يكون المجموع الكلي للمجتمع (١٣٩٤) تدريسياً.

أما مجتمع البحث حسب مدة الخدمة فيكون (٣٨٧) تدريسياً ممن لديه خدمة من (يوم إلى ١٠,٥) سنة، أما من لديه خدمة من (١٠,٥ إلى ٢٠,٥) سنة فإن عددهم (٥٣٦) تدريسياً والذين لديهم (٢٠,٥ سنة إلى أكثر) فإن عددهم (٤٧١) تدريسياً وبهذا يكون العدد الكلي (١٣٩٤) تدريسياً والجدول (١) و الجدول (٢) يوضحان ذلك.

الجدول (١)
يوضح مجتمع البحث وحسب الجنس

مديرية التربية	الذكور	الإناث	المجموع
الرصافة الاولى	١٤٢	٢٢٦	٣٦٨
الرصافة الثانية	١٠٢	١٦٤	٢٦٦
الرصافة الثالثة	٥١	٤٢	٩٣
الكرخ الاولى	٩٢	١٨١	٢٧٣
الكرخ الثانية	٨٣	١٣٧	٢٢٠
الكرخ الثالثة	٥٢	١٢٢	١٧٤
المجموع	٥٢٢	٨٧٢	١٣٩٤

الجدول (٢)
يوضح مجتمع البحث وحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	من يوم - ١٠,٥ سنة	١٠,٥ - ٢٠,٥ سنة	٢٠,٥ سنة - أكثر	المجموع
	٣٧٨	٥٣٦	٤٧١	١٣٩٤

تم الحصول على البيانات من المديرية العامة للتخطيط التربوي.

ثالثاً. عينة البحث:

تؤخذ عينة البحث من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ويختارها الباحث لأجراء دراسته على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٢). لذلك فإن هدف كل باحث هو الوصول إلى نتائج البحث والتوصل إلى استنتاجات حقيقة عن المجتمع ككل التي انبثقت منه المشكلة ولا يتم ذلك إلا عن طريق اختيار فئة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً وهذه تدعى العينة (المغربي، ٢٠١١: ١١٦). ولكي يتم تحقيق أهداف البحث يتم اختيار العينة بأسلوب الطبقي العشوائي لوجود متغيري (الجنس ومدة الخدمة) وبنسبة (٢٥%) من مجتمع البحث والبالغ عددهم (٣٤٩) تدريسياً من مدارس المتميزين وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣)
حجم عينة البحث وحسب متغير الجنس ومدة الخدمة

ذكور	إناث	من يوم - ١٠,٥ سنة	١٠,٥ - ٢٠,٥ سنة	٢٠,٥ سنة - أكثر
١٣١	٢١٨	٩٧	١٣٤	١١٨
٣٤٩	٣٤٩			

رابعاً. أدوات البحث:

إن أهداف البحث وطبيعته تسهم في تحديد شكل المقياس الذي سيقاس الخاصية، إذ إن كل خصيصة يراد دراستها أداة تناسبها، والمقياس عملية تسهل وتسهم في تحليل البيانات إحصائياً وكذلك تساعد على ترتيب المعلومات (جابر، ١٩٨٣: ٣٨)، لذلك فإن الاستبانة أو المقياس تعد أداة ملائمة للباحثين في العلوم التربوية والنفسية وهي تكاد تكون الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن استجابات عينة البحث عن الخصيصة المراد دراستها (فان دالين، ١٩٨٥: ٣٧٢).

وبعد إطلاع الباحث على الأدبيات والمصادر والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع المتغير المراد دراسته ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد مقياسين أولهما لقياس البراعة التنظيمية على وفق نظرية بارسونز والأخرى لقياس الكفايات الادارية والنفسية لدى مديري مدارس المتميزين وقد أعدت الفقرات لغويا وبلغه الفعل المضارع لأن مجتمع البحث هم أعضاء الهيئة التدريسية ليقاس بهم المتغيرين لدى مديري المدارس، لذلك ففي هذا البحث يكون المقياس أفضل وسيلة خاصة اذا كانت فقراته معدة إعداداً جيداً.

خطوات بناء مقياس البراعة التنظيمية :

لقد قام الباحث بالإجراءات الآتية لغرض بناء مقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز:

١- تحديد الهدف من المقياس :

يهدف مقياس البراعة التنظيمية إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا الإجراء يعد أول وأهم الخطوات في بناء المقاييس، إذ يُعد (تحديد الهدف لأي أداة الخطوة الأولى والاساس في بناء ذلك المقياس) (نشواني، ١٩٩٥: ٩).

٢- تحديد محتوى المقياس :

يقصد بمحتوى المقياس بأنها الوحدات البنائية المكونة لذلك المقياس (الظاهر، ٢٠٠٢: ٦٢) يمكن ان نتعرف على مقياس البراعة التنظيمية من الوحدات البنائية للأداة لذلك تم تحديد مجالات متغير البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز حيث يتكون من ثلاث مجالات وحسب نظرية (بارسونز) وهي (المجال الأول بعد العمل، والمجال الثاني بعد الشخصية، أما المجال الثالث فهو بعد المصلحة العامة)، أما الوحدات الصغيرة (الفقرات) فقد وزعت وبواقع (١٥) فقرة لكل مجال أي إن المقياس ككل يتكون من (٤٥) فقرة.

٣- مصادر بناء فقرات مقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز :

لقد حصل الباحث على المعلومات لتحديد أهداف البحث وكذلك إعداد الفقرات من عدة مصادر إلى ان وصل إلى صيغته النهائية وذلك عن طريق:

- أ- الاطلاع على الأدبيات والبحوث والدوريات والمؤتمرات الخاصة بمتغير البراعة التنظيمية.
- ب- استشارة عدد من التدريسين في اختصاص الادارة التربوية وعلم النفس التربوي والقياس والتقييم.
- ج- الاطلاع على الأدب والدراسات التي تناولت نظرية (بارسونز) والتي وضعت الفقرات والمجالات على وفقها.

إعداد فقرات المقياس بصيغته الأولية:

قام الباحث بوضع فقرات كل مجال مستنداً على الدراسات والبحوث والأدب النظري وكذلك الأدب الخاص بنظرية (بارسونز)، ولذلك وضعت ثلاث مجالات وحسب النظرية التي ذكرت وهي (المجال الأول) بعد العمل وفيه (١٥) فقرة، أما (المجال الثاني) البعد الشخصي وفيه (١٥) فقرة أيضاً، أما (المجال الثالث) بعد المصلحة العامة وفيه (١٥) فقرة ، وبهذا أصبح مقياس البراعة التنظيمية بصيغته الأولية يتكون من (٤٥) فقرة موزعة على ثلاث مجالات قبل عرضها على الخبراء ولقد تعمد الباحث في إعداد فقرات المقياس ان تكون واضحة ومفهومة، ولا تجمع بين فكرتين وان تكون خالية من التعليل وان تكون مختصرة بقدر ما تسمح به الخصيصة المدروسة.

طريقة التصحيح وبدائل الإجابة:

لتصحيح المقياس أعتمد الباحث المقياس الخماسي المتدرج وذلك لا نه يعطي حرية كافية للمستجيب من عينة البحث لاختيار البديل الذي يمثل رأيه ووجهة نظره، ووضع لكل فقرة خمس بدائل، لذلك تم ترجمة سلم الإجابات اللفظية إلى سلم رقمي ليسهل العملية الإحصائية في خطوة لاحقة، ثم أعطيت لكل استجابة درجة معينة وعلى النحو الآتي:

- البديل الأول: أوافق بدرجة كبيرة جداً وأعطيت (٥) درجات.
- البديل الثاني: أوافق بدرجة كبيرة وأعطيت (٤) درجات.
- البديل الثالث: أوافق بدرجة متوسطة وأعطيت (٣) درجات.
- البديل الرابع: أوافق بدرجة قليلة وأعطيت (٢) درجات.
- البديل الخامس: لا أوافق وأعطيت (١) درجة.

صدق المقياس:

يُعدّ الصدق من أفضل الخصائص عند إجراء الاختبارات والمقاييس لأنه يدل ويؤشر إلى ان المقياس يقيس إلى ما وضع من أجل قياسه (اليمني، ٢٠١١: ٥٤)، وكذلك يُعدّ الصدق من الأمور المهمة والضرورية التي يجب توافرها في أي مقياس وهو يدل على قدرة الاداة في قياس ما أعدت من أجل قياسه (ملحم، ٢٠٠٠: ٢١٢).

أولاً. الصدق الظاهري:

إن فقدان هذا الشرط أو عدم إجراء الصدق الظاهري يعني الأداة غير صالحة ولهذا فهي لا يمكن الاعتماد عليها (الطيب، ١٩٩٠: ٢٩)، لذلك يُعد الصدق الظاهري من الشروط الأساسية التي يجب على الباحث التأكد منها والتأكد على أن المقياس المعد يصلح لقياس ما وضع من أجله (داود وانور، ١٩٩٠: ١١٨).
تم عرض المقياس بصيغته الأولية الملحق (١) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، إذ بلغ عددهم (١١) محكم الملحق (٣)، لبيان آرائهم وملاحظاتهم في صلاحيات الفقرات ومدى ملائمة الخصيصة التي أعد لأجلها ومدى ملائمة الفقرات للمجال التي وضعت فيه وكذلك مدى ملائمة المجال للمقياس المعد لقياس الخصيصة المراد قياسها أما بالموافقة أو تعديلها أو حذفها لعدم صلاحيتها.

في ضوء ما ذكر أعلاه تم اعتماد رأي المحكمين وبنسبة (٨٠%) فأكثر من المحكمين ويُعد معياراً لقبولها، وبعد الاطلاع على الآراء وجد الباحث أنه لم يتم الاتفاق على حذف أي فقرة أو مجال وإنما كان هناك تعديل لغوي بسيط تم الأخذ به علماً أن هذا التعديل اللغوي لم يؤثر على المعنى العام للفقرة.
ثانياً. الصدق البنائي:

يُعد الصدق الساكومتري من أهم أنواع الصدق، حيث أنه يقيس مدى تحقيق الأهداف الذي يريد المقياس قياسه ويبين كذلك مدى ارتباط كل فقرة في المجال وارتباط المجال بالمقياس ككل (عوض، ١٩٩٨: ٢٧٤).

من أجل الحصول على مقياس يتواجد فيه صدقاً ساكومتري قام الباحث بالتأكد من هذا النوع من الصدق من خلال التحليل الإحصائي لفقرات المقياس وعلى النحو الآتي:

١- القوة التمييزية: من خلال أسلوب المقارنة الطرفية وقد أتضح إن جميع الفقرات مميزة بين المجموعتين العليا والدنيا.

٢- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: أي من خلال الاتساق الداخلي للمقياس، إذ يعني إن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمقياس.

٣- علاقة درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه: وقد استخرجت العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد ظهر أن فقرات مقياس البراعة التنظيمية تنتمي للمجال التي وضعت فيه.

أ - القوة التمييزية لفقرات مقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز:

من أجل إيجاد القوة التمييزية لفقرات مقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز تم تطبيقه على عينة التحليل الإحصائي والمكونة من (٢٠٠) من أعضاء الهيئة التدريسية من مدارس المتميزين في محافظة بغداد وقد اختيرت بصورة عشوائية، ولأجل تحقيق ذلك اعتمد الباحث أسلوب المقارنة الطرفية، حيث يستخدم هذا الأسلوب لمعرفة مدى قدرة الفقرات على تمييز بين المستجيبين ذو الدرجات العليا والدرجات الدنيا للمتغير المراد قياسها في الاختبار، وإن اعتماد نسبة (٢٧%) هي أفضل نسبة يمكن اعتمادها في تحديد المجموعتين المتطرفتين من أفراد العينة وذلك لأجل الوصول إلى أفضل معامل تمييز وتعطيناً أكبر وأقصى تباين ممكن (Anastasia, 1976: 208).

ولأجل تطبيق ذلك اتبعت الخطوات الآتية:

١- تطبيق المقياس على عينة تبلغ (٢٠٠) عضو هيئة تدريسية من مدارس المتميزين، وقد أخذت من خارج عينة البحث على الرغم من عدم سقوط أي فقرة في الصدق الظاهري ولكن لأجل ضمان الحيادية في استجابات أفراد العينة عند التطبيق النهائي للمقياس.

٢- تصحيح المقاييس وحسب الدرجة الكلية لكل مقياس.

٣- ترتيب الفقرات تنازلياً على الرغم من إن جمع الفقرات كانت مميزة.

٤- اختيرت نسبة (٢٧%) من المقاييس الحاصلة على أعلى الدرجات وسميت بالمجموعة العليا، وكذلك نسبة (٢٧%) من المقاييس الحاصلة على أدنى درجات وسميت بالمجموعة الدنيا، وعلى وفق هذا بلغ عدد المقاييس في كل مجموعة (٥٤) مقياساً، وذلك لأجل إخضاعها لعملية التحليل الإحصائي للحصول على أقصى درجات التطرف في الاستجابات بين المجموعتين.

٥- تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة العليا وكذلك للمجموعة الدنيا على فقرات المقياس البالغ (٤٥) فقرة، ثم تم تطبيق الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين درجات كل من المجموعتين، حيث عدة القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة عن طريق مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية والتي تساوي (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٠٦) وقد تبين أن جميع الفقرات مميزة ودالة إحصائياً، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

يوضح القوة التمييزية لفقرات (البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز) بأسلوب المجموعتين المتطرفتين

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		التسلسل
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٦,٨٣٤	٠,٥٦٣	٢,٧٣٤	٠,٤٨٤	٤,٧٤٥	١
٨,٣٣٩	٠,٩٦٣	١,٨٤٥	٠,٢٧٣	٤,٣٨٥	٢
٧,٨٣٤	٠,٦٨١	٢,٤٥١	٠,٧٤٠	٤,٢٩٨	٣
٥,٧٢٣	٠,٧٤٨	١,٥٦٢	٠,٥٤٨	٤,١٤٧	٤
١١,٦٧٣	٠,٥٧٣	٢,٨٠٩	٠,٢٣٤	٤,٣٣٨	٥
٩,٤٧٣	٠,٣٤٣	١,٦٠٤	٠,٧٨٤	٤,٧٣٦	٦
٦,٤٧٢	٠,٤١٧	٢,٧٢١	٠,٨٧١	٤,٨٣٢	٧
٨,٥٦١	٠,٢٧٣	٢,٧٢٣	٠,٩٠٣	٤,٤٥٨	٨
١١,٣٤١	٠,٥٢٨	١,٦٧٣	٠,٥٥٨	٤,٨٣٩	٩
٨,٩٤٥	٠,٦٦٤	١,٥٦٢	٠,٦٥٩	٤,٦٧٣	١٠
١٢,٥٦٢	٠,٩٦٣	٢,٦٣٤	٠,٣٨٨	٤,٨٢٥	١١
٩,٤٥٦	٠,٤٢٨	٢,٧٤٥	٠,٤٦٣	٤,٤١٦	١٢
١١,٦٩٣	٠,٨٥٦	١,٧٧٤	٠,٨٤٥	٤,٧٨٤	١٣
٨,٨٣٤	٠,٧٠٥	١,٢٦٩	٠,٩٤٦	٤,٢٢٦	١٤
٩,٦٠٤	٠,٦١٥	٢,٧٨٣	٠,٣٣٨	٤,٣٤٥	١٥
٨,٤٥٣	٠,٢٩٥	١,٨٨٤	٠,٨٧٣	٤,٣٤١	١٦
٦,٨٩٤	٠,٥٣٨	٢,٦٦٨	٠,٣٢٥	٤,٧٣٢	١٧
١٢,٣٥٨	٠,٨٤٠	٢,٦٤٣	٠,٤٧٧	٤,٨٤٠	١٨
٧,٤٥٢	٠,٦٣٧	٢,٣٣٥	٠,٤٩١	٤,٦٣٧	١٩
٧,٣٤٢	٠,٩٢٧	٢,٨٤٥	٠,٧٤٠	٤,٧٨٩	٢٠
١١,٤٥٢	٠,٣٨٣	٢,٧٤٥	٠,٥٤٤	٤,٧٥٢	٢١
٨,٩٤٥	٠,٩٨٣	١,٥٦٣	٠,٦٣١	٤,٧٥٢	٢٢
٩,٨٤٥	٠,١٤٣	٢,٥٦٢	٠,٤٥٢	٤,٢٥٨	٢٣
١٢,٣٥١	٠,٦٦٣	٢,٥٠٣	٠,٣٧١	٤,٤٤٤	٢٤
٨,٩٤٥	٠,٦٩١	١,٩٤٥	٠,٤٥٢	٤,٣٥٣	٢٥
٦,٥٧٣	٠,٥٢٨	٢,٦٣٢	٠,٩٦٦	٤,٤٨١	٢٦
٩,٤٧٢	٠,٤٣٠	٢,٧٨٢	٠,٦٠٤	٤,٧٣٩	٢٧
٨,٦٣٤	٠,٣٢٦	١,٧٣٤	٠,٥٦٥	٤,٤٥٢	٢٨
١٢,٤٠٧	٠,٣٤٨	١,٥٦٩٠	٠,٣٧٠	٤,٧٣١	٢٩
١١,٤٩٩	٠,٥٦١	١,٦٢٢	٠,٤٧٣	٤,٨٧١	٣٠
١٢,٧٤٠	٠,٢٣٩	٢,٨٤٥	٠,٧٣٩	٤,٥٦٨	٣١
٩,٦٠٤	٠,٦٠٤	٢,٨٥٠	٠,٥٦٢	٤,٩٤٢	٣٢
١١,٤٧٧	٠,٩٣٤	٢,٤٥٢	٠,٦٣٢	٤,٠٢٣	٣٣
٨,٨٩٥	٠,٧٤٥	٢,٥٦٢	٠,٥٦٣	٤,٧٥١	٣٤
٦,٨٤٥	٠,٤٥٢	١,٨٠٩	٠,٤٩٣	٤,٦٥٥	٣٥
١٠,٥٧٣	٠,٠٤٥	٢,٤٧٧	٠,٩٠١	٤,٤٣٥	٣٦
١١,٨٠٣	٠,٣٣١	١,٩٤٥	٠,٤٥٢	٤,٣٨١	٣٧
١١,٤٩١	٠,٤٦٩	١,٧٠٣	٠,٧٣٧	٤,٨٩٠	٣٨
٨,٥٦٣	٠,٢٦١	٢,٤٦٢	٠,٥٨٣	٤,٣٧٢	٣٩
٦,٨٤٥	٠,٨٤٤	١,٤٨٩	٠,٧٤٠	٤,١٨٢	٤٠
٨,٤٥٨	٠,٥٢٣	٢,٨٤٥	٠,٦٢٣	٤,٩٢٢	٤١

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		التسلسل
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١١,٤٦٨	٠,٢٢٠	٢,٤٤١	٠,٠٨٥	٤,٧٨٦	٤٢
٨,٦٥٢	٠,٩١١	٢,٢٩٤	٠,٢٤٩	٤,٥٤٦٣	٤٣
٩,٤٧٧	٠,٢٦٣	٢,٤٢٨	٠,٥٦٧	٤,٦٨٤	٤٤
٦,٣٦٢	٠,٥٣٩	٢,٧٣٤	٠,٨٦٢	٤,٧٨٤	٤٥
١٢,٧٣٤	٠,٣٦٠	١,٦٧٣	٠,٧٣٤	٤,٦٥١	٤٦
١١,٨٩٣	٠,٦٣٤	٢,٥٢٧	٠,٤٠٤	٤,٧٤٤	٤٧
٦,٩٠٢	٠,٢٤٦	٢,٨٦٩	٠,٩٣٠	٤,٩٢٩	٤٨
١٢,٦٧٣	٠,٩٧٣	٢,٦٣٤	٠,٥٧٣	٤,٩٨٤	٤٩
١٢,٧٨٤	٠,٢٤٠	٢,١٦٨	٠,٦٩٤	٤,٥١٩	٥٠
١٠,٤٦٢	٠,٩٦٢	٢,٦٤٥	٠,٥٣٤	٤,٨٣٤	٥١
٨,٥٩٢	٠,٦٦٠	٢,٥٨٢	٠,٥٤٠	٤,٦٣٢	٥٢
٨,٤٦١	٠,٤٢٩	١,٧٦٩	١,٦٩٥	٤,٧٤٨	٥٣
٦,٦٩٩	٠,٦٧٤	٢,٧٣٤	٠,٦٧٢	٤,٦٩٣	٥٤

ب- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس :

إن الهدف من احتساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس هو معرفة صدق الفقرات ومدى ارتباط درجة كل فقرة بمعك أو معيار خارجي كان أو داخلي لأجل هذا السبب يُعد ذلك مؤشراً على صدقها، وإن أفضل وسيلة هي ارتباط درجة المستجيب بالدرجة الكلية (207 : Anastasia, 1976). ولأجل تحقيق ذلك فقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس البراعة التنظيمية، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠,١١٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) وهذا يعد مؤشراً على إن المقياس صادقاً لقياس الخصيصة المراد قياسها والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥)

يوضح معاملات ارتباط الفقرة والدرجة الكلية لمقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز

رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
١	٠,٥٤٥	١٦	٠,٥٢٤	٣١	٠,٤٦٢
٢	٠,٦٤٧	١٧	٠,٤٩٠	٣٢	٠,٤١٣
٣	٠,٥٣٤	١٨	٠,٦١٥	٣٣	٠,٦٨٢
٤	٠,٤٨٣	١٩	٠,٥٢١	٣٤	٠,٥٢٨
٥	٠,٤٥٨	٢٠	٠,٥٣٤	٣٥	٠,٥٧١
٦	٠,٦٨٤	٢١	٠,٤٣٣	٣٦	٠,٤٣٣
٧	٠,٥٩٠	٢٢	٠,٦٨٢	٣٧	٠,٧٣٤
٨	٠,٤٢٣	٢٣	٠,٥٨٢	٣٨	٠,٦٢١
٩	٠,٥٨٢	٢٤	٠,٥٧٤	٣٩	٠,٤٥٠
١٠	٠,٤٦٣	٢٥	٠,٤٩٦	٤٠	٠,٦٦١
١١	٠,٧٣٤	٢٦	٠,٦٨٣	٤١	٠,٤٦٢
١٢	٠,٥٨٢	٢٧	٠,٥٨٨	٤٢	٠,٥٥٣
١٣	٠,٤٨١	٢٨	٠,٦٤٧	٤٣	٠,٥٠٩
١٤	٠,٦٨٣	٢٩	٠,٤٨٤	٤٤	٠,٥٩٢
١٥	٠,٤٣٨	٣٠	٠,٥٤٩	٤٥	٠,٤٢٣

ت- علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه :
يُعد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه مؤشراً جيداً على صدق البناء، لأن مفهوم الصدق على وفق هذه الطريقة ينطبق مع مفهوم التجانس والتقارب بين الفقرات والمجال في قياس السمة أو الخصيصة (Allen, 1979: 94).

لهذا تم اعتماد الدرجة الكلية للمجال كمحك داخلي، وبعد استخدام معامل ارتباط بيرسون اتضح ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة البالغة (٠,٠١٣) ، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٨) ومن خلال هذا المؤشر اتضح ان جميع الفقرات تعبر عن مجالاتها لمقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

يوضح معامل ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي اليه لمقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال
١	بعد العمل	١٥	١	٠,٣٨٤
			٢	٠,٤٧٣
			٣	٠,٤٣٦
			٤	٠,٣٥٩
			٥	٠,٤٢٥
			٦	٠,٣٥٧
			٧	٠,٥٧٧
			٨	٠,٤٧٨
			٩	٠,٥٨٢
			١٠	٠,٤٢١
			١١	٠,٦٤٨
			١٢	٠,٣١٦
			١٣	٠,٣٧٣
			١٤	٠,٥٢١
			١٥	٠,٦٨٤
٢	البعد الشخصي	١٥	١	٠,٤٩١
			٢	٠,٨٣٤
			٣	٠,٢١٦
			٤	٠,٧٢٣
			٥	٠,٤٧٤
			٦	٠,٤١٤
			٧	٠,٣٦٠
			٨	٠,٥٣٥
			٩	٠,٩٧٥
			١٠	٠,٦٢٤
			١١	٠,٤٨٣
			١٢	٠,٤٨٦
			١٣	٠,٨٢٣
			١٤	٠,٤٧٧
			١٥	٠,٩٠٢
٣	بعد المصلحة الشخصية	١٥	١	٠,٢٦٢
			٢	٠,٥٠٥
			٣	٠,٣٨٥
			٤	٠,٣٨٣
			٥	٠,٠٩٤
			٦	٠,٣٢٣
			٧	٠,٤١٥

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال
			٨	٠,٤٨٢
			٩	٠,٥٨٨
			١٠	٠,٣٣٨
			١١	٠,٧٨٥
			١٢	٠,٣٩٠
			١٣	٠,٤٤٨
			١٤	٠,٣٠٢
			١٥	٠,٦٨٢

النتائج :

يُعدّ الثبات من خصائص المقاييس الجيدة ومن الطرق المهمة التي يجب على الباحث ان يجريها على المقياس الذي يعده (الجابري، ٢٠١١: ٩٤).

من الأمور التي يجب ان يقوم بها الباحث لإكمال الخصائص السيكومترية هو الثبات، حيث يؤكد الامام على ضرورة حساب ثبات المقياس لتحديد الدرجة الحقيقية أو التباين الحقيقي، لأن معامل الثبات يوضح نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المحسوبة على الاختبار (الإمام: ١٩٩٠: ١٤٣)، وسيقوم الباحث باستخراج معامل الثبات على وفق اسلوبين هما:

أ - طريقة الاختبار وإعادة الاختبار:

إن الفكرة الأساسية في استخراج الثبات تعتمد على عينة مماثلة، ثم يتم إعادة التطبيق بعد مرور مدة زمنية تحدد على وفق طبيعة العينة والسمة المقاسة (اسبوعين)، ثم يحسب معامل الارتباط بين التطبيق الاول وبين إعادة تطبيقه والذي يمثل معامل الاستقرار عبر الزمن.

لذلك قام الباحث بتطبيق مقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز على عينة عشوائية بلغت (٦٠) تدريسياً ومن خارج عينة البحث من مدارس المتميزين في محافظة بغداد، ومن ثم أعيد التطبيق على العينة نفسها وبفاصل زمني مقداره (١٥) يوماً على التطبيق الاول، وبعد الانتهاء من التطبيقين حسب ثبات المقياس عن طريق حساب درجات أفراد العينة في التطبيقين الاول والثاني، ثم استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين إذ بلغ معامل الثبات (٠,٨٥) درجة، لذلك فهي درجة يمكن الوثوق بها، إذ يقول عودة إلى ان الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة، ١٩٨٥: ١٧٤) وهي نسبة مقبولة إحصائياً، والجدول (٧) يوضح قيمة معامل الثبات لمقياس البراعة التنظيمية وفق اسلوب الاختبار وإعادة الاختبار.

ب- معادلة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي:

تعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات عينة الثبات على جميع فقرات المقياس وكذلك لتوضيح اتساق اداء الفرد من فقرة إلى أخرى، حيث تعتمد معادلة الفا كرونباخ على درجة كل فقرة من فقرات المقياس على اعتبار ان كل فقرة هي عبارة عن مقياس قائم بحد ذاته (الكبيسي، ٢٠١١: ٢٧٩)، لهذا تشير هذه المعادلة إلى قوة معامل الارتباط بين فقرات المقياس للخاصية الداخلية التي يتميز بها هذا الاختبار والتي تتكون من العلاقة الإحصائية بين الفقرات، لذلك تدل هذه الخاصية الى ان الاختبار متجانس وهذا يعني ان كل الفقرات تقيس متغير واحد.

ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة تم تطبيق معادلة الفا كرونباخ على استجابات عينة الثبات والتي بلغت (٦٠) تدريسياً، وبعد تطبيق المعادلة بلغ معامل الثبات (٠,٨٧) درجة فلذلك فأنها تعتبر درجة يمكن الوثوق بها، والجدول (٧) يوضح قيمة الثبات على وفق طريقة الفا كرونباخ.

الجدول (٧)

قيم معاملات الثبات الكلي وحسب المجالات لمقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز

التسلسل	المتغير	قيم معامل الثبات وفقاً لطريقتي	
		إعادة الاختبار	الاتساق الداخلي
١	البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز	٠,٨٥	٠,٨٧

وصف المقياس بصيغته النهائية :

يتكون مقياس البراعة التنظيمية وفق نظرية بارسونز بصورته النهائية من (٤٥) فقرة موزعة على ثلاث مجالات بواقع (١٥) فقرة لكل مجال بالتساوي وهذه المجالات هي (بعد العمل - البعد الشخصي - بعد المصلحة العامة)، ويختار منها المستجيب من خمس بدائل متدرجة، تتراوح من (٥) الى (١) وفق البديل الذي يعتقده المستجيب، فإن أعلى درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب هي (٢٧٠) وأدنى درجة هي (٤٥) علماً ان المتوسط الفرصي هو (١٣٥) والملحق (٢) يتضمن المقياس بصيغته النهائية.

خطوات بناء مقياس الكفايات الادارية والفنية :

لقد قام الباحث بالإجراءات الآتية لغرض بناء مقياس الكفايات الادارية والفنية:

١- تحديد الهدف من المقياس :

يهدف مقياس الكفايات الادارية والفنية إلى التعرف على مستوى الكفايات الادارية والفنية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا الاجراء يُعد أول وأهم الخطوات في بناء المقاييس، إذ يُعد (تحديد الهدف لأي أداة الخطوة الأولى والأساس في بناء ذلك المقياس) (نشواني، ١٩٩٥: ٩).

٢- تحديد محتوى المقياس :

يقصد بمحتوى المقياس بأنها الوحدات البنائية المكونة لذلك المقياس (الظاهر، ٢٠٠٢: ٦٢) يمكن ان نتعرف على مقياس الكفايات الادارية والفنية من الوحدات البنائية للمقياس، لذلك تم تحديد مجالات متغير الكفايات الادارية والفنية حيث يتكون من مجالين وهي (المجال الاول الكفايات الادارية - المجال الثاني الكفايات الفنية)، أما الوحدات الصغيرة (الفقرات) فقد وزعت وبواقع (١٠) فقرة لكل مجال أي إن المقياس ككل يتكون من (٢٠) فقرة.

الهدف: مستوى البراعة التنظيمية على وفق نظرية بارسونز لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية:

ولأجل تحقيق هذا الهدف أعلاه طبق الباحث مقياس البراعة التنظيمية على وفق نظرية بارسونز والمكون من (٤٥) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٣٤٩) تدريسيًا، وأظهرت النتائج إلى إن المتوسط الحسابي لدرجات العينة على مقياس البراعة التنظيمية على وفق نظرية بارسونز قد بلغت (١٥٦,٤٦٣) وبانحراف معياري قدره (٧,٩٣٨) درجة وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرصي الذي بلغ (١٣٥) درجة تبين ان الفرق دال إحصائياً لصالح عينة البحث عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٢,٤٠٢) وهي أكبر من القيمة الجدولة البالغة (١,٩٦) وبدرجة حرية (٣٤٨) والجدول (١٢) يوضح ذلك:

الجدول (١٢)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس مستوى البراعة التنظيمية على وفق نظرية بارسونز لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الأداة	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرصي	القيمة التائية		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
البراعة التنظيمية	٣٤٩	١٥٦,٤٦٣	٧,٩٣٨	١٣٥	١٢,٤٠٢	١,٩٦	دالة

مما يظهر في أعلاه ومن خلال النتيجة الإحصائية، إن النتيجة كانت لصالح المتوسط الحسابي (العينة) أي لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في مدارس المتميزين، حيث إن وجهة نظر المدرسين تعكس إن مديري مدارسهم يوازنون في أغلب الأحيان بين الأمور المتعارضة، وان يقرروا أين يمكن ان يتم التركيز في الموارد البشرية (المدرسين) لتحسين أداء الطلاب، وبالوقت نفسه البحث عن نقاط القوة والضعف في أسلوب التدريس، فتظهر هنا البراعة التنظيمية من خلال التوازن بينهما، وكذلك كافحت المدرسة ومن خلال مديريها (وحسب رأي العينة) من تحقيق التوازن في التنظيم والتنسيق والتكيف والكفاءة والمرونة وبالوقت نفسه لتطوير الكفاءة والابداع والسرعة في تنفيذ الأهداف وهي ما تمثل البراعة التنظيمية، وكذلك تعبر البراعة التنظيمية في المدارس من خلال الاستغلال الأمثل للفرص وفي الوقت نفسه البحث عن الافكار عن الفرص الجديدة بشكل آني (محمود، ٢٠١١: ٢٣٩).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

من خلال نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- إن مديري مدارس المتميزين لديهم مستوى جيد من البراعة التنظيمية، حيث قيس على وفق نظرية بارسونز (على وفق الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وكما فسر الفصل الرابع).

التوصيات :

من خلال نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- ١- التمس من وزارة التربية ومديريات التربية العامة تشجيع المديرين بصورة أكثر في سبيل الوصول إلى درجة جيد جداً من خلال استجابات أعضاء الهيئة التدريسية لزيادة كفاءتهم الادارية والفنية للبراعة التنظيمية.

- ٢- التركيز من قبل وزارة التربية على وظيفة مديري المدارس والعمل على تعزيز البراعة التنظيمية لديهم.

المقترحات :

من خلال نتائج البحث يقدم الباحث المقترحات الآتية:

- ١- البراعة التنظيمي وعلاقتها بالمتابعة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد.
- ٢- البراعة التنظيمية وعلاقتها بالمسألة الادارية لدى مديري مدارس المتميزين.

المصادر:

١. ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين (١٩٧٣): لسان العربي، جزء ١٢، مطبعة دار صابر، بيروت- لبنان.
٢. الإمام، مصطفى محمود (١٩٩٠): القياس والتقويم، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد- العراق.
٣. البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٦): العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وإثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
٤. رشيد، صالح والعتري، عامر (٢٠١٢): القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، جامعة جنان.
٥. ستراك، رياض بدري (١٩٩٩): تخطيط التعليم في اطار التخطيط الاقتصادي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية العدد (٣٢).
٦. العباسي، سالم الياس محمد (٢٠٠٨): المرجع في العمل الإداري، مديرية الشؤون الفنية/ تربية نينوى.
٧. العزاوي، رحيم يونس (٢٠٠٨): القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط١، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٨. عودة، احمد سلمان (١٩٩٥): القياس والتقويم، المطبعة الوطنية، عمان - الاردن.
٩. فان دالين، ديو بولد (١٩٨٥): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٠. الكبيسي، عامر خضير (٢٠١١): ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١١. محمود علاء الدين عبد الغني (٢٠١١): إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

Abstract:

The study aimed to reveal the reality of the application of Organizational dexterity among secondary school principals in from the point of view of their teachers ,There are (349) teachers at (26%) of the study population consisting of all secondary school teachers center, amounting to (1349) teachers, and the study resulted in a set of results, the most important of which are: Or modest in secondary education schools, and the results of the study showed that there were statistically significant differences at the significance level (0,05) in the responses of the study sample members to the degree of application of Organizational dexterity, due to the two variables (duration of service and gender) for the benefit of the male and for the benefit of the most serving, and based on the results of the study, the study presented a set of recommendations, the most important of which are:

1-I request the Ministry of Education and the Directorates of General Education to urge secondary school principals to work more diligently to develop their skills for the Organizational dexterity process so that they reach a very good level in applying the principles of effective accountability..

2-Strengthening, through (training, incentives, rewards, empowerment) the role of faculty members in applying Organizational dexterity, which in turn is reflected in the development of Organizational dexterity of the principal.