

## البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

أ/ نولى بنت عيد مخضور الحارثي  
قائدة مدرسة رحاب التربية الأهلية بالطائف

د / وفاء بنت عايض معيوض الجميعي  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك  
جامعة الطائف

### مستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي ، عدد الدورات ، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (٣١٦)، وقد تم بناء استبانة مكونة من (٢٢) عبارة وزعت على بُعدين ،هما بُعد: براعة الاستغلال و براعة الاستكشاف، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية.
  - درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الاهلية جاءت اعلى من براعة الاستكشاف
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى الى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة)
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: تبني فكرة سياسة التحسين للخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور في المدارس الاهلية، واستقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، وتمكين القيادات بالمدارس الاهلية بتعديل الخدمات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية - قائدات المدارس الأهلية

## **The organizational ingenuity of the leaders of private schools in the city of Taif from the point of view of the teachers**

**Dr. Wafaa Bint Aid Mayoud Aljumaiee**      **Nawla Bint Eid Makhdour**  
*Associate Professor of Educational Administration and Planning*  
*Taif University*      **Al-Harthi**  
*Leader of Rehab School of Civil Education in Taif*

### **Abstract**

The goal of the study is identifying the degree of availability of the organizational ingenuity of private school leaders in Taif city from the teachers' point of view. Detecting the significance of statistically significant differences between the arithmetic means at the significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the arithmetic means of the teachers' respond to the degree of availability of the organizational ingenuity of private school leaders in Taif city that attributed to (their qualification, the number of courses and their years of experience). The study used the descriptive survey approach, and the research community consisted of all the private schools' teachers and their number is (316). Also, a questionnaire was built consisting of 22 phrases and distributed in two dimensions: the two dimensions are: the ingenuity of exploitation and the ingenuity of exploration. The study resulted in the following:

- the Degree of availability of the organizational ingenuity of private school leaders in Taif city from the teachers' point of view came up with a high score.
- the degree of availability of the exploitation ingenuity was higher than the exploration ingenuity among the private school leaders.
- There were no statistically significant differences between the arithmetic means at the significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the arithmetic means of the teachers' respond to the degree of availability of the organizational ingenuity of private school leaders in Taif city that attributed to (their qualification, the number of courses and their years of experience)

The study's most prominent recommendations are:

The leader has to build the idea of improvement policy for the student services based on a survey of the parents' opinions in private schools, and attracting distinguished competencies of faculty members, and modifying services and practices in light of the evaluation amendment results.

**Key words:** The organizational Ingenuity – private schools

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة التي تواجه المنظمات ومدى قدرتها على التكيف والبقاء، ومن أهمها منظمات التعليم التي تهدف إلى تقدم ورقي المجتمع ودفع عجلة التطور التنموية في شتى المجالات المختلفة.

وعند اختيار القادة يفترض ان تتوفر لديهم الجاذبية الشخصية، واختبار قدراتهم على استنثارت الدافعية لدى مرؤوسيهم واستثارة أفكارهم، وعقد ورش عمل لتوعية العاملين والقادة بمفهوم البراعة التنظيمية وضرورتها للمؤسسات الحديثة وتنقيف القادة بأبعاد البراعة التنظيمية لدى المرؤوسين والعمل على خلق جو من المنافسة يستثير طاقاتهم الكامنة ويكشف قدراتهم ومهاراتهم، وعلى القائد ان يقوم بالاهتمام بجميع العاملين دون تفضيل) (السننتي، ٢٠١٥: ٨٥).

فالمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تكون بارعة في إدارتها لمتطلبات الاعمال اليومية في ذات الوقت الذي تستطيع تكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في بيئتها، بمعنى أن تكون قادرة على التوفيق بين التوترات والمطالب المتضاربة في آن واحد. وأصبح الباحثون يزدادون ادراكا لأهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة، حيث اقتر حوا اعتماد مفهوم البراعة كحل للتغلب على هذه المعضلة. وقد أظهرت الابحاث أن المنظمات البارعة تتفوق على المنظمات ذات النهج الواحد، وان القدرة على التكيف مع التحولات البيئية في الوقت المناسب قد أصبحت ليست مفيدة فقط، وضرورية ايضاً. (Tempelaar,2010:6)

إنّ موضوع البراعة التنظيمية من أبرز المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية التي تمسّ شتى مناحي الحياة ومجالاته المختلفة، التعليمية والاقتصادية الخدمية والمالية منها والسياسية والإعلامية، وتشغل اهتمام مختلف المؤسسات العاملة في الحقل الميداني في العالم بأسره، وذلك لأنّ جل المؤسسات والمنظمات العاملة والتي تصبو إلى النجاح هي بحاجة إلى أن تمتلك البراعة التنظيمية التي تحقق لكل مكوناتها التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، محققة الموازنة بين بيئة الأعمال المتغيرة كما تتيح لها توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة. (Benner & Tushman, 2003:240)

وعليه فقد انصبّت جهود الباحثين والدراسات على اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمات، مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية في الأداء بشكل عام، ما جعلهم يتوجهون نحو دراسة هذه العلاقة الفعّالة من زوايا عديدة، نظرًا للثراء والتطور اللامحدود الذي تحقّقه وتعود به على بيئة العمل بشكل عام، وفي البيئة التعليمية، أصبحت البراعة التنظيمية جزءًا مهمًا من اهتمام المنظومة الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية، ومنها على مستوى المدارس.

وانطلاقاً من توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف الى رفع إسهام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي والاستثمار في التعليم المرتبط بتحقيق الجودة والمنافسة في سوق العمل وتوفير الفرص الوظيفية (رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦: ٤٠) فإن الامر يستدعي الاهتمام بالمفاهيم الحديثة المرتبطة بنجاح المنظمات واستمرارها.

### مشكلة الدراسة

تواجه بعض المدارس الأهلية تحدياً يتمثل في بناء ثقافات تشعر فيها جميع المعلمات بقيمتهم ودورهم في قيادة المدرسة فهم بحاجة الى المعرفة والفهم والمهارات اللازمة لإدارة مسؤولياتهم وحل المشاكل المعقدة حتى يطبقوها بفاعلية، وذكر (الجنارزة، 2020) أن المدارس الأهلية لديها مشكلات تتعلق عدم اتخاذ القرارات المناسبة لدى قادتها وبذلك لا تصل إلى المخرجات التعليمية التي تعبر عن طموحهم وابداعهم.

لذلك يمكن استخدام البراعة التنظيمية في تطوير أداء القيادات، وقد أكدت السرحاني (2019) أن البراعة التنظيمية قد أسهمت في زيادة قدرة المنظمات على العمل بكفاءة والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

إن استشراف المستقبل والالتزام بتحقيق رؤية 2030 يتطلب منا توفير المزيد من الأدوات التي تساهم في تعزيز كافة عوامل نجاح تلك الرؤية وفي مقدمتها توفير القيادات البشرية المؤهلة والتي تقود المسيرة في كافة القطاعات الحكومية لتمضي قدماً من أجل الرقي بوطننا ليكون في مصاف الدول المتقدمة (رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦: ٦٥).

من هذا المنطلق تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن آليات واستراتيجيات حديثة مثل البراعة التنظيمية من أجل التطور والاستمرار للمدارس الأهلية بمدينة الطائف.

تتركز مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى للمؤهل العلمي، وعدد الدورات، وسنوات الخبرة؟

استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

- 1) معرفة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
  - 2) الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى للمؤهل العلمي، وعدد الدورات، وسنوات الخبرة؟
- أهمية الدراسة:

على الرغم من أن موضوع البراعة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتمام الباحثين والدارسين في شتى المجالات، وتعنى بها جل المؤسسات العالمية، التعليمية والتجارية والاقتصادية والإعلامية وغيرها، إلا أنه ومن خلال البحث في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وجدت الباحثة ندرة في مثل هذه الدراسات على المستوى المحلي بشكل عام والتربوي بشكل خاص، لاسيما تلك التي تقيس توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات، فأثرت الباحثة أن تخوض في هذا الموضوع مطبقاً إياه على المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

أولاً: الأهمية النظرية:

1. أنها من الدراسات المهمة والقليلة التي تتجز -عربياً وعلى المستوى المحلي- في مجال قياس البراعة التنظيمية في مجال الإدارة التربوية.
2. أنها على أهميتها السابقة ستكون بإذن الله مرجعاً للباحثين في موضوع البراعة التنظيمية، وقياسها على المجال الإداري التربوي.

3. وعليه فإنها تثري المكتبة العربية بمرجع تطبيقي في مجال البراعة التنظيمية والقيادة التربوية في المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. إن الدراسة بما تضعه من خطط وجهود فإنها تيسر في اتجاه إفادة الإدارة التربوية في المدارس عموماً، والمدارس الأهلية خصوصاً، من خلال قياس درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات، وذلك ضمن جهود تطوير المؤسسات التربوية.

2. إعداد برامج تعمل للتعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية عند عناصر العمل التربوية الإداري.

3. تسعى الدراسة إلى أن تسهم في دراسات مماثلة تهم الإدارة التربوية وتفيدها. تحددت حدود الدراسة في الآتي:

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

**الحد المكاني:** اقتصرت على المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2020-2021).

**الحد الموضوعي:** درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الطائف.

من أهم المصطلحات الواردة في الدراسة ما يلي:

- البراعة التنظيمية **The organizational Ingenuity**: هي "قدرة مدير المؤسسة

التعليمية على الانشغال واشغال مرؤوسيه بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن، أو الاتباع المتزامن لكل من المهام الرتيبة وغير الرتيبة، وموازنة قوى التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي بمعنى قابلية المدير والقائد على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسع وأنشطة الاستكشاف بغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل" (رشيد والعطوي، 2012: ١٧).

وتعرف إجرائياً على أنها: توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الطائف من خلال إجابات المعلمات عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالبراعة التنظيمية.

## الإطار النظري

### المبحث الأول: البراعة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

تعرف البراعة بأنها القدرة على القيام بأفعال مختلفة وتنافسية في كثير من الأحيان وفي الوقت نفسه (Simsek et al., 2009: 865).

وتعرف البراعة التنظيمية على أنها مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفي سلسلة متصلة، وبالتالي وجوب إيجاد التوازن المناسب بينهما على مستوى المنظمة، وهذه مهمة ليست سهلة؛ لأن التركيز على أي منهما سيؤدي إلى تركيز أقل على الآخر. ومع ذلك نجد الأدبيات قد طرحت -في وقت لاحق- وجهة نظر مختلفة حول هذا الموضوع، حيث لا ينظر إلى الأهداف على أنها متناقضة ومعيقة للأخرى؛ لكنها متناقضة ظاهرياً ويمكن تحقيق كل منها (Johansson & Trens, 2013: 9-10).

كما تعرف أيضاً بأنها "القدرة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية، كاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية. (حسين والعاني، 2018: 279).

مما سبق نرى ان براعة قادة المدارس تكمن في استغلال الموارد البشرية من هيئة تدريسية وفرق عمل والموارد المادية من تجهيزات مدرسية وراس المال لتحقيق اهداف المدرسة، واستكشاف أنشطة ومجالات جديدة تضمن نجاحها وتميزها في البيئة المحيطة.

#### ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في كونها صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة، فتجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعي لمدخك في مجالات جديدة مستقبلاً من خلال الاستكشاف (حسين والعاني، 2018: 279).

وإن إنتاجية العاملين -عادةً- ما تتأثر باتجاهاتهم وبخاصة معنويات جماعات العمل داخل المنظمة، والتي تتأثر بدورها بنمط القيادة الإدارية السائدة أو المستخدمة في الإشراف على العاملين (الرحاحلة وعزام، 2011: 249).

والبراعة التنظيمية تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وغالبًا ما ترتبط البراعة التنظيمية إيجابيًا مع مؤشرات الأداء (حسين والعاني، 2018: 279).

وهذا لا يؤدي فقط إلى التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، بل ويؤدي -أيضًا- إلى التجديد التنظيمي؛ ويساعد المنظمات على أن تصبح أكثر ابتكارًا (Datta, 2011: 2). كما تبرز أهمية البراعة التنظيمية ودورها في المؤسسات والمنظمات المختلفة في السعي الجاد لضمان بقاء المنظمات في المدى الطويل، وتحديد المفاضلة، بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية، وهي بحاجة إلى النظر في أهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من أجل ضمان استمراريتها في المستقبل (Yigit, 2013: 6-7).

ان البراعة التنظيمية على مستوى القيادة المدرسية في المدارس الاهلية تشكل عامل اكتشاف للفرص واستثمارها في تحسين مستوى الأداء المدرسي، والانخراط في المهارات والنشاطات والمستويات التعليمية المتطورة، وقدرة الإدارة المدرسية ممثلة بقيادة المدرسة على التمييز والحصول على رضا المستفيد لضمان الاستدامة كما تراها الباحثة.

#### ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية:

وضعت ثلاث خصائص للبراعة التنظيمية تتمثل في الأمور التالية:

1. الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي والبحث والاستكشاف، ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.
2. الاستغلال: ويقصد بها القدرة على استغلال الفرص الجديدة، فبغيا اب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص، ويمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة.
3. إعادة التشكيل: فمفتاح نمو المؤسسات يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية. وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية في الأمور التالية. (Bodwell & Chermack, 2010: 199)

#### رابعاً: شروط البراعة التنظيمية:

لنجاح البراعة التنظيمية توافر خمسة شروط، وهي على النحو التالي:



1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.
2. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
3. امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
4. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
5. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة (O'Reilly & Tushman , 2011: 9)

أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع نقاط أساسية، وهي:

1. مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
  2. تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
  3. تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
  4. يبين الأفراد القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة (المحاسنة، 2017: 26)
- خامساً: مداخل البراعة التنظيمية:**

1. البراعة الهيكلية التي تتضمن هياكل التنظيم ومهام سير العمل التي تيسر كافة الأنشطة.
2. البراعة السياقية من خلال إنشاء إطار تنظيمي يعمل على توجيهه ومكافئة الأفراد على الأعمال الصحيحة التي يقومون بها نحو استغلال واستكشاف الفرص.

#### جدول (1) مداخل البراعة التنظيمية

مداخل البراعة	البراعة الهيكلية	البراعة السياقية
كيف يتم تحقيق البراعة	التركيز على التوافق والقدرة على التكيف بين الأنشطة في شكل وحدات عمل وفرق عمل وحاجة المنظمة لوجود	يقسم الأفراد العاملون وقتهم بين التركيز على المواءمة وبين القدرة على التكيف ويشير السياق إلى النظم والعمليات

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيبوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة.	والمعتقدات التي تشكل السلوكيات على المستوى الفردي.
كيف يتم اتخاذ القرار حول التوافق والقدرة على التكيف؟	إدماج الإدارة العليا لجميع العاملين بالوحدات الأساسية المسؤولة عن خلق المواعمة.
دور الإدارة العليا	التركيز على البراعة المطلوبة والعمل على التوافق والتكيف مع الأسواق الجديدة والتطوير التكنولوجي.
مهارات العاملين	وجود المزيد من المتخصصين.
	مساندة الأفراد على تطوير الإطار التنظيمي بمجال عملهم.
	قدرة العاملين المتخصصين والفرق داخل المنظمة على الاستكشاف والاستغلال.

المصدر: (الزيادي، 2017: 20)

سادساً: أبعاد البراعة التنظيمية:

تشير الدراسات ذات الصلة بموضوع البراعة التنظيمية إلى أن هنالك بعدين لها هما:

#### 1) براعة الاستغلال (الاستثمار):

ويدل الاستثمار/ الاستغلال على قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، ولذلك يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية، مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً. (الباشقالي والداود، 2015: 333-334)

وذكر المحاسنة (2017) أنه يتم عن طريق التغيير المستمر، وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية.

أن استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة، والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويعرض لبعض الفرص التي يمكن للمنظمة أو المؤسسة استغلالها في هذا المجال،

- وجود زبائن جدد.
- التوسع في السوق.
- القدرة على التنويع في السلع والخدمات.

- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة. (الشيخ  
وسليم، 2010: 57)

وهذه المجالات يمكن قياسها على البراعة التنظيمية لقائدات المدارس، من خلال ما يقدمه من براءة تنظيمية تضمن اقبال الطلاب على مدارسهن، ومن خلال ما يقدمه من مقترحات تعليمية وتنظيمية على مستوى الإدارة التنظيمية في المدرسة ككل، ما يجعل الجميع يشهد ببراعتهم التنظيمية التي تكفل الاقبال الكبير والإنتاجية المتزايدة. هناك بعض الوسائل من البيئة التربوية والمدرسية التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة، وهي كما يلي:

- 1) استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية لدعم البرامج والمشاريع التربوية.
- 2) استثمار الفرص المتاحة للتطوير ضمن المحور المعني بالقيادة والإدارة في استراتيجية التعلم الإلكتروني.
- 3) تمكين الموارد البشرية في المؤسسة التربوية، وإعادة تدريبها في ضوء متطلبات ثورة المعلوماتية والاتصالات والاقتصاد المعرفي.
- 4) استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية للحد من المعوقات التي قد تعرقل مسيرة التطوير، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة كافة.
- 5) العمل على إعادة بناء الإدارة والقيادة التربوية وإعادة تشكيلها.
- 6) مراجعة التشريعات وتحديثها بما ينسجم مع التوجهات الحديثة.
- 7) تعميق التوجه نحو اللامركزية الإدارية، بأن تتحول مهمة المركز إلى التخطيط الاستراتيجي والتقييم النهائي، وتفويض بقية الصلاحيات إلى الميدان التربوي وصولاً إلى المدرسة.
- 8) التخطيط التكاملي لبرامج النمو المهني المستدام للعاملين في الإدارة التربوية والمدرسية، باعتماد إعادة التدريب وفق المستجدات والتقنيات الحديثة.
- 9) تنمية الموارد البشرية العاملة في الإدارة التربوية والمدرسية، من خلال:
  - أ. تطوير معايير وأسس موضوعية للترقية الوظيفية.
  - ب. انتهاج سياسة الباب المفتوح، وتطبيق منهجية الإدارة بالتجوال.
  - ت. اعتماد التشاركية في صنع القرار التربوي، وإعادة تشكيل المجالس واللجان التربوية باعتماد المشاركة المجتمعية وعلى المستويات كافة.

- ث. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية، وإنشاء أنظمة متكاملة للمعلومات الإدارية، ولدعم القرارات التربوية، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة.
- ج. استثمار مصادر التمكين كافة، وتقديم مشاريع ابتكارية لتطوير الإدارة التربوية بالإفادة من الخبرات العالمية.
- ح. استثمار الإمكانيات المتاحة كافة لتكفير الأجهزة التقنية (الحواسيب وتوابعها) من خلال الجهات المانحة والبرامج المختلفة، والبحث عن مصادر تمويلية جديدة وابداعية، والحد من الهدر التربوي واستثمار الأبنية المدرسية، ومرافقها وبرامجها لزيادة إنتاجيتها.
- خ. مواصلة إعادة تأهيل الأجهزة الموجودة واستثمارها بالشكل الأفضل لمصلحة المؤسسة التربوية ومجتمعها المحلي.
- د. تعديل التشريعات بما يتيح التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات وبناء الشراكات والمشاركة المجتمعية، واستثمار الأبنية المدرسية ومرافقها. (الرشايدة، 2007: 69-72)

## 2) براعة الاستكشاف:

وتعرف الإبداعات الاستكشافية على أنها الإبداعات الجذرية، وهي مصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة أو الجديدة، كما أنها توفر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور قنوات جديدة للتوزيع وتتطلب معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الموجودة (Jansen, john, 2005: 17-18)

ويتمحور الاستكشاف حول الحاجة إلى التغيير والفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستخدمين والرأي العام والبيئة وغيرها وتجريب حلول جديدة أو نماذج تشغيل استناداً إلى هذه الفرص (Apilo, 2010: 117).

من خلال ممارسة القيادة في المدارس الأهلية نجد ان القائدة تحتاج الى خطة لاستكشاف افكار جديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل لتطوير العمل لرفع قدرات المعلمات واستحداث برامج دراسية او خدمات تعليمية وانشطة صفية و اللاصفية لتحقيق النجاح والمشاركة في المنافسة المحلية وتلبية توقعات الطالبات.

وعليه فإن الاستكشاف مهارة مهمة ودقة، تتطلب إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، ورؤية ثاقبة وتخطيط استراتيجي وصولاً إلى مركز

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

تنافسي للولوج لعالم المنظمات المتميزة، ولتحقق ذلك لابد لها من تبني العديد من المحاور  
كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والممارسات الإدارية (السكرانة، 2008: 82).

### مقارنة بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف:

#### جدول (٢) مقارنة بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف

الاستكشاف	الاستثمار/الاستغلال	
ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.	التعريف
ظهور عمليات وتقنيات جديدة، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة.	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية، قنوات توزيع حالية، أسواق حالية.	النتائج
تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية.	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة.	قاعدة المعرفة
تتمثل في: البحث، والمرونة، والتجريب، وتحمل المخاطر.	تتمثل في: التحسيف، والإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ.	ما تنتجه من أنشطة
تحسين الأداء في الأجل الطويل.	تحسين الأداء في الأجل القصير.	نتائج الأداء

المصدر: (أبو زيادة، 2020: 9)

### سلوكيات لتشجيع أنشطة براعة الاستكشاف وبراعة الاستثمار/ الاستغلال.

#### جدول (٣) السلوكيات لتشجيع أنشطة براعة الاستكشاف وبراعة الاستثمار

سلوكيات تشجيع براعة الاستثمار	سلوكيات تشجيع براعة الاستكشاف
تركيز الانتباه صوب التنفيذ المنتظم للمهام.	السماح باستخدام طرائق متعددة لإنجاز المهام.
صياغة روتينيات العمل.	تشجيع التجريب.
الالتزام بالخطط.	تحفيز العاملين لتحمل المخاطرة.
رصد ومتابعة إنجاز الأهداف.	تشجيع التفكير والتصرف المستقل.
متابعة الالتزام بالقواعد والإجراءات.	فسح المجال أمام الأفكار الخاصة.
عدم السماح بالأخطاء.	السماح بالفشل والتعلم منه.
ضمان تحقيق وتحسين انسيابية العمليات.	دعم المبادرات الجديدة.
اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	ضمان تبني الأفكار الجديدة داخل المنظمة.
التركيز على الحوافز الخارجية.	إدامة الإشراف.
تشجيع السلوك المتقارب.	إدارة العلاقات الخارجية.
التأكيد على الحقائق.	إقناع العاملين بأهمية التغيير.
التركيز على التدريب.	إدارة التناقضات.
---	خلق بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة

المصدر: (مزهري، رشيد، 2017: 51)

مما سبق نجد أنه يمكن للقائدة التشجيع على السلوكيات وتقديم الدعم الكافي لتلك الأنشطة التي تسهم في تطوير العمل وتنمية روح التعاون بين المعلمات وتشجيعهم على تقديم واستحداث برامج دراسية او خدمات تعليمية بما يسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدة المدرسة.

### المبحث الثاني: دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لقادة المدارس:

إن الإدارة الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والامكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة الى تحقيقها وهو الارتقاء بنوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب وتحسين مهارات التعليم لديهم ولكي يتحقق هذا لابد من توفر كفاءة الابداع والتجديد والابتكار للقيادة التربوية الناجحة. (المناعمة، 2005: 37)

لم يتخذ قائد المدرسة أو المدير بشكل عام، دورًا كبيرًا في الرؤى التربوية، والتعريفات الإدارية القديمة، وكانت وظيفته تقتصر على بعض الأمور الإدارية العامة، من إشراف وتنظيم لأمر المدرسة، أما في الدراسات التربوية والإدارية الحديثة، فقد احتل المدير كقائد للمنظومة التعليمية والإدارية في منظومة التعليم ممثلة بالمدرسة، دورًا بالغ الأهمية، يتعدى كل تلك الوظائف الروتينية، خاصة في زمن باتت فيه وسائل التعليم مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، وبالنظريات التربوية والتعليمية المتطورة التي تتخذ من العلم التقني وسيلة لتطويرها، ومن الفنون والمجالات المختلفة وأدواتها ووسائل للنمو والتقدم.

ومما سبق نجد ان القائدة المسؤولة الأولى عن انتظام المنظومة التعليمية في المدرسة الأهلية التي يجب أن يتوافر فيها قدر كبير من البراعة التنظيمية والكفاءة لنجاح المسيرة التعليمية وحسن الإدارة وزيادة مستوى فعالية وكفاءة الهيئة التدريسية وعطائها، وأن تثبت ذلك عمليًا فتلمسه المعلمات في المدرسة وتؤكد عليه، فإن قيادات المدارس الاهلية تستقل بذاتها في إدارة منظومتها التعليمية، وتسعى إلى الرقي بها إداريًا وتعليميًا لتضاهي؛ بل وتسابق المدارس الحكومية وغيرها.

أن القيادة البارعة تصف قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده 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 ناجحًا يجب أن

يتمتع بالقدرة على تنسيق توزيع الموارد بين متطلبات الأعمال الروتينية والأعمال الجديدة.  
(رشيد والعطوي، 2012: 17)

وقد أشارت الدراسات إلى دور المديرين في تمكين وتطوير شروط تحقيق البراعة  
التنظيمية التي تبنى معظمها على منهج القيادة، وتساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات  
التي تفرضها الأنشطة المتناقضة، إذ إن العمليات الداخلية تمكن المديرين من التعامل مع  
مجموعة كبيرة من المعلومات كالبدايل اللازمة لاتخاذ القرارات من أجل حل الصراعات بين  
الاستغلال والاستكشاف. (Prange and Schlegelmilch, 2009: 22).

إن تطوير الأداء المدرسي لمديري المدارس يعد إحدى الركائز الأساسية لتنمية  
الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة؛ لأن مدى فعالية أداء الأشخاص  
العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها، ومدى وجود مهمة واستراتيجية  
وأهداف واضحة للمدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد  
كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين  
والإجراءات اللازمة لعلاجها (مجاهد وعناني: 2013: 39)

وكل هذه الأمور السابقة ترتبط بالأساس بدور القائد الجيد، وبراعة التنظيم لديه التي  
يستطيع من خلالها التوفيق بين كل الأهداف والواجبات المناطة به، وتلك الأمور الأخرى  
التي تحكم له بالتميز، ويتمكن من خلالها من صناعة إدارة بارعة متميزة، ومنظومة تعليمية  
وتربوية عالية المستوى، تصل بالمنظومة المدرسية إلى مستويات رفيعة على المستويات كافة  
بين الإدارات المختلفة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم  
ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

دراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran, 2009): هدفت إلى بيان مفهوم  
البراعة التنظيمية، وأي مستوى يمكن أن تبتدع المؤسسات في استخدام التقنيات، أجريت  
هذه الدراسة في جامعة مينيسوتا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على  
عينة مكونة من (266) من المديرين الذين تم اختيارهم من رؤساء وعمداء كليات الجامعة،  
وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات التحسين

والإبداع تعتبر مؤسسات مبدعة، وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وارتفاع درجة الأداء.

**دراسة رشيد والعطوي (2012):** هدفت إلى الكشف عن وجود قيادات بارعة في الجامعات، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة البحث في (٤٤٦) عميد ومعاوني عميد ورؤساء أقسام في جامعات حكومية عراقية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات البحث، وقد اثبتت النتائج ان عدد قليل من القيادات دخلت بميدان القيادة البارعة ولكن بمستوى منخفض جداً، وعدد قليل من هذه القيادات ركز على الأنشطة الاستكشافية .

**دراسة الباشقالي والداود (201٥):** هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في جامعة دهوك، معتمدين المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة تألفت من (57) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، إذ تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (60) وكشفت نتائج الدراسة الى توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة بنسبة ضعيفة ، وعدم اتفاق الافراد بشكل كبير على العبارات الخاصة ببعيد البحث عن فرص جديدة بسبب استقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية.

**دراسة نيكولسون (Nicholson,2016):** هدفت إلى قياس العلاقة بين نوع القيادة لدى القادة في المؤسسات التربوية وعلاقته بالبراعة التنظيمية، استُخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأكاديميات في بريستول، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (105) عمال في الأكاديميات، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطوير استبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نوع النمط القيادي والبراعة التنظيمية.

**دراسة إسماعيل (2016):** هدفت إلى التعرف على دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، تكونت عينة الدراسة من (366) إدارياً في جامعة المنوفية، و(299) في جامعة مدينة السادات، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي ، وأظهرت النتائج ان مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة مدينة السادات لديهم يقع بين محايد وموافق جدا ، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين



العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة  
التنظيمية بهما (الاستغلال والاستكشاف).

**دراسة رشيد ومزهر (2017):** هدفت إلى استكشاف إمكانية توظيف سلوكيات القيادة  
البارعة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في العراق، لتعزيز سلوك العمل  
الإبداعي الاستكشافية والاستثمارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها، استُخدم فيها المنهج  
الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات، وقد تم  
اختيار عينة طبقية غير عشوائية بلغ عددها (287)، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة  
للحصول على المعلومات المطلوبة، وظهرت النتائج ان الأنشطة الاستكشافية لأعضاء  
الهيئة التدريسية في الكليات عينه الدراسة سواء في ميدان استكشاف الفرص أو توليد الأفكار  
كانت الأقل اهتماماً بالمقارنة مع الأنشطة الإبداعية الأخرى لحالة عدم التأكد المصاحبة  
لذلك النوع من النشاط.

**دراسة رشيد والعبودي ( ٢٠١٨ ):** هدفت الدراسة للتحقق من طبيعة العلاقة بين أنواع  
السلوك الاستراتيجي للمديرين ومستوى تحقيق البراعة التنظيمية من خلال بحث آراء عينة  
من الملاكات الإدارية المتقدمة من رؤساء أقسام ووحدات إدارية عاملة في معمل سمنت  
السماوة ،استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع  
البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم ( 35 ) فردا ، وتتكون الاستبانة من جزئين يتعلق  
الجزء الأول منها بالسلوك الاستراتيجي للمديرين بوصفه متغير مستقل والذي يتجسد  
بسلوك ( المنقبون والمدافعون والمحللون) ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالبراعة التنظيمية  
بوصفها متغيراً مستجيباً والتي شملت أبعادها كل من (أنشطة الاستكشاف وأنشطة  
الاستثمار) . وقد أظهرت النتائج ميلا واضحا لممارسة الأنشطة الاستثمارية دون  
الاستكشافية.

**دراسة السرحاني (2019):** هدفت الدراسة الى معرفة دور البراعة التنظيمية في  
تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في مدينة الخرج من وجهة نظر قائدها،  
والكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة على  
واقع البراعة التنظيمية ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية نظراً لقائدها تبعاً  
للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ،  
التخصص العلمي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات و وكيلات مدارس محافظة

الخرج الحكومية ، وعددهن ( ٣٣٨ ) ، خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ ،  
وتكونت العينة من ( ١٧٦ ) قائدة ووكيلة مدرسة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي  
المسحي ، واستخدمت الاستبانة كأداة ، وأظهرت النتائج أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة  
متوسطة ، واحتل مجال براعة الاستثمار المرتبة الأولى ، ووجود فروق ذات إحصائية تعزى  
لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح بكالوريوس

**دراسة الغرباوي (2019):** هدفت إلى التعرف على دور الممارسات القيادية في بناء  
البراعة التنظيمية، وكانت الدراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة،  
واستخدم المنهج الاستنباطي، وبلغت عينة الدراسة (231) معلمًا، وتوصلت إلى وجود أثر  
معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية، وظهرت النتائج وجود فروق  
معنوية في ادراك المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥  
سنوات ، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات )وتبين كل ما زاد  
مستوى خبرة المعلم كلما قل ادراكه لمستوى البراعة التنظيمية داخل المنظمة .

**دراسة الجنازرة (2020):** هدفت إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى  
مديري المدارس الخاصة في مدينة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر  
المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي  
الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين في  
المدارس الخاصة والبالغ عددهم (729) مشرفاً، و(634) مساعداً في مدينة العاصمة  
عمان، تم استخدام طريقتين في اختيار عينة الدراسة وهما العنقودية العشوائية وعينة طبقية  
عشوائية من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة،  
منها أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر  
المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة.

**دراسة العودة (٢٠٢٠):** سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة  
التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة  
القصيم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد العينة  
حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية  
ترجع لاختلاف ( سنوات الخبرة - التخصص والدورات التدريبية )واستخدمت الدراسة المنهج  
الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة

المكون من ٢٥٩٢ معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٣٣ معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة بان مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزي لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير الخبرة ومن التوصيات التي تساهم في المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

**دراسة الجبور (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا مبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين- و الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس المبادئ القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) و التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق اهداف الدراسة ، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة .تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا وقد بلغ عددهم (٥٤١٧) معلم ومعلمة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم ٢٠٢٠/٢٠١٩ تكونت العينة من (٤٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة . وكانت أهم النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية . واوصت الدراسة الى تنمية الوعي لدى مديري المدارس بأهمية العمل وفق مبدأ البراعة التنظيمية ووضع منهجية واضحة للتغيير في العمل المدرسي ينطلق من دراسة الواقع الحالي لمشاركة الجميع.

**دراسة أبو رحمة (٢٠٢١):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة ، لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المناصب الإدارية والاكاديمية بجامعة غزة والبالغ عددهم (٦٠) موظف وتم استرداد (٥٤) استبانة صالحة للتحليل ،

وأظهرت النتائج حرص الجامعة على تحقيق العدل والاهتمام والتفهم بالطلبة ، والاهتمام  
بالمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل الطلاب في سبيل تحسين أدائها المؤسسي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق والاختلاف:

#### أولاً: من حيث هدف الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد درجة توافر او مستوى تطبيق  
البراعة التنظيمية لدى القيادات مع دراسة رشيد و العطوي (٢٠١٢)، ودراسة رشيد ومزهر  
(٢٠١٧)، ودراسة رشيد والعبودي (٢٠١٨)، ودراسة الجنازرة (٢٠٢٠)، و دراسة العودة  
(٢٠٢٠)، ودراسة الجبور(٢٠٢٠)، واختلفت مع معظم أهداف الدراسات السابقة فبعضها  
يهدف إما إلى علاقة البراعة التنظيمية بالمنظمات مثل دراسة الباشقالي والداؤد (٢٠١٥)، و  
دراسة السرحاني (٢٠١٩)، ودراسة أبو رحمة (٢٠٢١) ودراسة تشاندريسكارن  
(Chandresekaran 2009)، او دور او علاقة بعض الممارسات في بناء البراعة مثل  
دراسة إسماعيل (٢٠١٦)، ودراسة الغرياوي (٢٠١٩)، ودراسة نيكولسون  
(Nicholson,2016) .

#### ثانياً: من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي المسحي مع كل من دراسة رشيد  
والعبودي (٢٠١٨)، و دراسة السرحاني (2019)، و العودة (٢٠٢٠)، و دراسة الجبور  
(٢٠٢٠).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة رشيد والعطوي (2012)، و دراسة الباشقالي والداؤد  
(20١٥)، و دراسة أبو رحمة (٢٠٢١)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و دراسة  
إسماعيل (2016)، و دراسة رشيد ومزهر (2017)، و دراسة الجنازرة (2020)، و دراسة  
نيكولسون (Nicholson,2016) والتي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، و دراسة  
الغرياوي (2019) التي استخدمت المنهج الاستنباطي.

#### ثالثاً: من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

اتفقت الدراسة في مجتمع والعينة المتمثل في المعلمات مع دراسة الغرياوي (2019)،  
والعودة (٢٠٢٠)، ودراسة الجبور (٢٠٢٠). واختلفت مع دراسة رشيد والعطوي (2012)، و  
دراسة الباشقالي والداؤد (20١٥)، و دراسة إسماعيل (2016)، و دراسة رشيد ومزهر

(2017)، و دراسة رشيد والعبودي (٢٠١٨)، و دراسة السرحاني (2019)، و دراسة الجنازرة (2020)، و دراسة أبو رحمة (٢٠٢١)، دراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran, 2009)، و دراسة نيكولسون (Nicholson,2016).

#### رابعاً: من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة في استخدام أداة الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة. واختلفت مع دراسة إسماعيل (٢٠١٦)، ودراسة الغريايوي (2019).

#### خامساً: من حيث مجال التطبيق:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق في المدارس مع دراسة الغريايوي (2019)، ودراسة السرحاني (2019)، ودراسة الجبور (٢٠٢٠)، ودراسة العودة (٢٠٢٠)، ودراسة الجنازرة (2020).

واختلفت مع دراسة رشيد والعبودي (2012)، دراسة الباشقالي والداؤد (20١٥)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة رشيد ومزهر (2017)، ودراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran,2009)، ودراسة نيكولسون (Nicholson,2016) وكان مجال التطبيق الجامعات والكليات واختلفت أيضاً مع دراسة رشيد والعبودي (٢٠١٨) حيث كان مجال التطبيق معمل الاسمنت.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج الملائم لتحقيق اهداف الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال الأدب النظري، والحصول على أكبر قد ممكن من المصادر البحثية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد عباراتها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال مقارنة نتائجها بالنتائج الحالية.
- أوجه تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- ما يميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى -على حد علم الباحثين التي تبحث في درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- ما يميز الدراسة الحالية انها تناولت البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية فهي بالتالي تمثل رؤية استشرافية لمستقبل المدارس الاهلية.

## الإطار الميداني للبحث وبتناول:

### أولاً: منهج الدراسة

وقد اختارت الباحثة هذا المنهج (المنهج الوصفي المسحي) لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات افراد العينة بهدف التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الاهلية بالطائف البالغ عددهم (٤٧٤) معلمة وفقاً للإحصائيات من قبل إدارة التعليم بمدينة الطائف، للعام الدراسي 1441-1442 هـ موزعة على (٤) مكاتب تربوية

ثالثاً: عينة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة تم توزيع رابط الاستبانة على معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، وكانت الاستجابات المستردة (٣١٦) استبانة من أصل (٤٧٤) بسبب عدم ثبات المعلمات في المدارس الاهلية، جميعها صالح للتحليل الاحصائي، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٣١٦) استبانة.

### رابعاً: أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تم بناء وتطوير استبانة بهدف (التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات).

**الجزء الأول:** ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف وتتكون من محورين وهما كالتالي:

المحور الأول: براعة الاستغلال ويتكون من (11) عبارة.

المحور الثاني: براعة الاستكشاف ويتكون من (11) عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً)

### خامساً: صدق أداة الدراسة:

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معبوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونه من (30) معلمة من معلمات المدارس الأهلية كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

براعة الاستكشاف				براعة الاستغلال			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.855	7	**0.798	1	**0.801	7	**0.802	1
**0.847	8	**0.849	2	**0.825	8	**0.718	2
**0.778	9	**0.855	3	**0.815	9	**0.597	3
**0.789	10	**0.865	4	**0.777	10	**0.709	4
**0.656	11	**0.864	5	**0.577	11	**0.839	5
		**0.828	6			**0.742	6

\*\* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (٧) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة:

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيوض الجميحي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج  
كالتالي:

جدول (٨) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
**0.912	براعة الاستغلال
**0.939	براعة الاستكشاف

\*\*وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة  
جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.912 - 0.939)، وكانت جميعها دالة إحصائياً  
عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة،  
تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونة  
من (30) معلمة من معلمات المدارس الأهلية، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات  
النتيجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (٩) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاور الاستبانة

معامل	عدد الفقرات	المحور
0.922	11	براعة الاستغلال
0.950	11	براعة الاستكشاف
0.957	22	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (٩) إن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين  
(0.922-0.950) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.957)، مما يدل ثبات المقياس، الأمر  
الذي يدل على إمكانية الاعتماد على نتائجها.

مناقشة النتائج وتفسيرها

أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة  
الطائف من وجهة نظر المعلمات؟



البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة  
توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر  
المعلمات، والتي حددتها الباحثة في بعدين، وكانت النتائج كالتالي:  
جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوّر توافر البراعة التنظيمية  
لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التوافر
1	براعة الاستغلال	3.77	69%	0.672	1	عالية
2	براعة الاستكشاف	3.67	67%	0.802	2	عالية
	البراعة التنظيمية ككل	3.72	68%	0.683		عالية

يتبين من الجدول السابق (١٠) أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس  
الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء  
المتوسط العام للمجموع الكلي (3.72)، بانحراف معياري (0.683).  
وتدل هذه النتيجة على توافر البراعة التنظيمية لدى القائدات بدرجة عالية يعود الى  
حرص ملاك المدارس الاهلية على استقطاب القيادات المتميزة ذات الخبرة الجيدة بالإضافة  
الى المتابعة الجيدة من وحدة الاشراف التربوي للتعليم الأهلي وحرص القائدة على صقل  
المهارات المطلوبة للحفاظ على المنصب الإداري وتقديم أفضل الخدمات الإدارية.  
وتتفق الدراسة مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٦) بتوافر البراعة التنظيمية لدى العاملين  
بالجامعة.

وتختلف مع دراسة (رشيد، والعطوي، ٢٠١٢) التي توصلت ان مستوى القيادة البراعة  
لدى القيادات في الجامعات الحكومية العراقية كان منخفض جداً.  
كما يتبين من الجدول السابق (١٠) أن درجة توافر براعة الاستغلال جاء في الترتيب  
الأول بمتوسط حسابي (3.77)، وفي الترتيب الثاني والآخر توافر براعة الاستكشاف  
بمتوسط حسابي (3.67).

وربما يرجع حصول براعة الاستغلال على الترتيب الأول، بدرجة توافر (عالية) إلى ان  
قائدات المدارس لهم القدرة الكامنه على استغلال الإمكانيات المتوفرة لتدريب المعلمات  
واشباع حاجاتهم وتشجيعهم على الابداع كما ان ملاك المدارس يحافظون على المعلمات  
واستدامتهم ليصبحوا أكثر خبرة.

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

وجاء براعة الاستكشاف في الترتيب الأخير، وبدرجة توافر (عالية) بسبب عدم ثبات  
المعلمات وقلة الموارد التي توفر الخدمات الجديدة وعدم القدرة على استقطاب المعلمات  
ذوات الخبرة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رشيد، العبودي، ٢٠١٨) التي أظهرت النتائج  
ميلاً واضحاً لممارسة الأنشطة الاستثمارية دون الاستكشافية  
في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العودة، ٢٠٢٠)، حيث أتى بعد براعة  
الاستكشاف بالترتيب الأول ويعزى إلى وعي القائدات بأهمية صقل و اكتشاف الأفكار  
الإبداعية وتطوير البيئة الإنتاجية.

ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لعبارات كل محور على حده:

درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر  
المعلمات.

قامت الباحثة بتخصيص (11) عبارة لتحديد درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات  
المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات درجة توافر  
براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
7	تشجع القادة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة	3.97	٪74	0.800	عالية	1
8	تستخدم القادة الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل في المدرسة	3.89	٪72	0.862	عالية	2
1	توظف القادة أفكارها وخدماتها الحالية بشكل مميز	3.86	٪72	0.747	عالية	3
2	تستثمر القادة الفرص الجديدة	3.80	٪70	0.911	عالية	4
10	تشجع القادة المعلمات المبدعات وتكافئهم	3.77	٪69	0.960	عالية	5

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيبوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

3	توفر القائدة مناخًا تنافسيًا بين المعلمات بهدف إنجاز الأعمال بجودة عالية	3.73	%68	0.828	عالية	6
5	تعتمد القائدة برامج تدريبية لتحسين مستويات أداء المعلمات تحقيقًا لرؤية ٢٠٣٠	3.72	%68	0.960	عالية	7
6	تلتزم القائدة بتحسين جودة خدمات المدرسة مقابل خفض التكاليف	3.72	%68	0.919	عالية	8
9	توفر الخدمات اللازمة لإشباع حاجات المجتمع المحلي	3.72	%68	0.905	عالية	9
4	تعقد القائدة اللقاءات وورش العمل بشكل دوري	3.66	%66	0.946	عالية	10
11	تتبنى القائدة سياسة التحسين للخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور	3.62	%66	0.991	عالية	11
توافر براعة الاستغلال ككل		3.77	%69	0.672	عالية	

من خلال الجدول السابق (١١) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتًا في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.62 إلى 3.97 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة توافر (عالية).

كما يوضح الجدول رقم (١١) ما يلي:

- جاءت العبارة (تشجع القائدة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة) بالمرتبة الأولى بدرجة توافر (عالية) بمتوسط حسابي (3.97) وبنسبة مئوية بلغت (%74).

- جاءت العبارة (تتبنى القائدة سياسة التحسين للخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور) بالمرتبة الحادية عشرة بدرجة توافر (عالية) بمتوسط حسابي (3.62) وبنسبة مئوية بلغت (%66).

وربما يرجع حصول العبارة (تشجع القائمة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) إلى استغلال القائمة الوقت بفاعلية وفرض تداعيات جائحة كورونا لتسهيل المهمات وتسليمها وتوثيقها إلكترونياً.

وربما يرجع حصول العبارة (تتبنى القائمة سياسة التحسين للخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (عالية) إلى تطلعات عالية من أولياء الأمور للخدمات تفوق السياسة المالية للمدارس الأهلية وقلة الرسوم المالية في مدارس الطائف الأهلية.

تنفق مع دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) حيث أظهرت النتائج حرص الجامعة على تحقيق العدل والاهتمام والتفهم بالطلبة، والاهتمام بالمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل الطلاب في سبيل تحسين أدائها المؤسسي، ودراسة (Chandrasekaran، 2012) ان المؤسسات ذات التقنيات المتطورة هي مبدعة محققة للبراعة التنظيمية .

## 2. درجة توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من

### وجهة نظر المعلمات.

قامت الباحثة بتخصيص (11) عبارة لتحديد درجة توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارة درجة توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

### مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تقيم القائمة المعلمات بمختلف مستوياتهم وفقاً لفاعليتهم ومقدرتهم على إنجاز الأعمال	3.80	70%	0.883	عالية	1
7	تشجع القائمة المعلمات على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية	3.73	68%	0.983	عالية	2
11	تحتزم القائمة آراء المعلمات في المدرسة لتطوير العمل	3.73	68%	1.022	عالية	3
3	تسعى القائمة لابتكار أفكار وتوفير خدمات جديدة	3.68	67%	0.927	عالية	4

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

4	تبحث القائدة عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس ومخطط له مسبقاً	3.68	67%	0.981	عالية	5
9	تستقطب القائدة المعلمات ذوات المهارات والخبرات المميزة	3.68	67%	0.994	عالية	6
2	توفر القائدة بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة	3.65	66%	0.975	عالية	7
10	تواكب القائدة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.65	66%	0.961	عالية	8
8	تشارك القائدة المعلمات في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	3.61	65%	1.018	عالية	9
6	تسهم القائدة في تحقيق الموازنة بين إمكانيات المنظمة وواقع المنافسة	3.58	65%	1.045	عالية	10
5	تقوم القائدة بتعديل الخدمات والممارسات في ضوء نتائج التقييم	3.57	64%	1.021	عالية	11
توافر براعة الاستكشاف ككل		3.67	67%	0.802	عالية	

من خلال الجدول السابق (١٢) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.57 إلى 3.80 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة توافر (عالية).

كما يوضح الجدول السابق (١٢) ما يلي:

- جاءت العبارة (تقيم القائدة المعلمات بمختلف مستوياتهم وفقاً لفاعليتهم ومقدرتهم على إنجاز الأعمال) بالمرتبة الأولى بدرجة توافر (عالية) بمتوسط حسابي (3.80) وبنسبة مئوية بلغت (70%).

-جاءت العبارة (تقوم القائدة بتعديل الخدمات والممارسات في ضوء نتائج التقييم)  
بالمرتبة الحادية عشرة بدرجة توافر (عالية) بمتوسط حسابي (3.57) وبنسبة مئوية بلغت  
(64%).

وتفسير حصول العبارة (تقيم القائدة المعلمات بمختلف مستوياتهم وفقاً لفاعليتهم  
ومقدرتهم على إنجاز الأعمال) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) إلى تحديد الاحتياج  
المهني وضمان جودة الخدمات المقدمة. وإيمان القائدات ان كل معلمة لديها طاقة إبداعية  
كامنة تستدعي القائدة الى تفجيرها وتحفيز المعلمات لإعطاء كل ما لديها للارتقاء بالمدرسة.  
وربما يرجع حصول العبارة (تقوم القائدة بتعديل الخدمات والممارسات في ضوء نتائج  
التقييم) على الترتيب الاخير بدرجة توافر (عالية) إلى محدودية الإمكانيات المتاحة  
والصلاحيات لدى القائدة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجنازرة، ٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج ان  
القائد يقوم العاملين بمختلف مستوياتهم وفقاً لفاعليتهم ومقدرتهم على إنجاز الاعمال بدرجة  
متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند  
مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر  
البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى لعدد الدورات، وسنوات  
الخبرة؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد  
دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية  
لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى لعدد الدورات، وسنوات الخبرة، وفيما  
يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

#### أولاً: عدد الدورات:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق للمقارنة بين المتوسطات  
الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية  
بمدينة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات ويوضح الجدول رقم (١٣) نتيجة اختبار (ت)  
للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

**جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات**

المحور	عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
براعة الاستغلال	أقل من (5) دورات	٩٢	3.95	0.513	1.562	0.122
	(5) دورات فأكثر	٢٢٤	3.69	0.718		
براعة الاستكشاف	أقل من (5) دورات	٩٢	3.79	0.721	0.884	0.379
	(5) دورات فأكثر	٢٢٤	3.62	0.834		
البراعة التنظيمية ككل	أقل من (5) دورات	٩٢	3.87	0.546	1.287	0.202
	(5) دورات فأكثر	٢٢٤	3.66	0.727		

يتضح من الجدول السابق (١٣) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر **براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات** حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.122) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر **براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات** حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.379) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر **البراعة التنظيمية ككل لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات** حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.202) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

تُعزى هذه النتيجة الى ان الدورات التدريبية للمعلمات بالمدارس الأهلية ليست متغيراً مؤثراً في استجاباتهم عند تقديرهم لدرجة توافر البراعة التنظيمية بشكل عام، وتوفرها لبعدي الاستغلال والاستكشاف مما يشير الى اتفاقهم في تقدير درجة توافر هذه المتطلبات.

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معيوض الجميحي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العودة، ٢٠٢٠) حيث لا توجد فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف الدورات التدريبية.  
ثانياً: سنوات الخبرة:

يتم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول رقم (١٤) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
براعة الاستغلال	أقل من (5) سنوات	١٢٤	3.87	0.602	1.012	0.315
	(5) سنوات فأكثر	١٩٢	3.71	0.713		
براعة الاستكشاف	أقل من (5) سنوات	١٢٤	3.72	0.783	0.406	0.686
	(5) سنوات فأكثر	١٩٢	3.64	0.822		
البراعة التنظيمية ككل	أقل من (5) سنوات	١٢٤	3.79	0.643	0.735	0.464
	(5) سنوات فأكثر	١٩٢	3.67	0.711		

يتضح من الجدول السابق (١٤) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.315) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.686) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر البراعة التنظيمية ككل لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.464) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

وتدل هذه النتيجة الى ان المعلمات بالمدارس الأهلية على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل لديهم رؤية متشابهة في تقدير درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية.

تختلف مع دراسة (الغرابوي، ٢٠١٩)، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية في ادراك المعلمين للبراعة التنظيمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

#### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الذي نصه: ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟ ان درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.72).

1. ان درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77).
2. ان درجة توافر براعة الاستكشاف لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67).
3. أن درجة توافر براعة الاستغلال جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.77)، وفي الترتيب الثاني والآخر توافر براعة الاستكشاف بمتوسط حسابي (3.67).

أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى (المؤهل العلمي، عدد الدورات ، وسنوات الخبرة) .

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر البراعة التنظيمية ككل لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات حيث

كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.202) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو توافر البراعة التنظيمية ككل لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.464) وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ .

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج الحالية خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- تتبنى القائدة فكرة سياسة التحسين للخدمات الطلابية بناء على استطلاع آراء أولياء الأمور في المدارس الاهلية
- استحداث برامج بحثية تسهم في تطوير أداء القيادات في المدارس الأهلية.
- تمكين القيادات بالمدارس الاهلية بتعديل الخدمات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.
- استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، والتي تساهم في النهوض بمستوى العملية التعليمية في المدارس الاهلية.
- تفعيل دور الشراكة المجتمعية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات في المدارس الأهلية.

#### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:
- إجراء دراسة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات.
  - إجراء دراسة دور البراعة التنظيمية في تنمية العملية التعليمية بالمدارس الاهلية بمدينة الطائف.
  - إجراء دراسة للعلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية للمدارس الأهلية.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو رحمة، إبراهيم احمد. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد (١٠) ٤٨٧، ٤٥٣-*
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، *مجلة عجمان للدراسات والبحوث دورية محكمة، 18(2)*.
- إسماعيل، عمار. (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ٢ (53)، 48-1*.
- الباشقالي، محمود محمد والداؤد، ألفن ناظر. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر، ٢ (٣٥)، 329- (356)*
- الجبور، هنا عوض محمود. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، *رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن*
- الجنازرة، أسماء. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، *رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الأردن*
- حسين، عبد الرحيم والعاني، آلاء عبد الموجود. (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 24 (105). (216-293)*
- الرحاحلة، عبد الرازق وعزام، زكريا (2011). *السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.*
- الرشايدة، محمد صبيح. (2007). *الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا العلمية للنشر، الأردن.*

البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات  
وفاء بنت عايض معبوض الجميعي - نولى بنت عيد مخضور الحارثي

رشيد، صالح، ومزهر، زينب. (٢٠١٧)، *توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي. مجلة مثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد (٨)*  
رشيد، صالح، والعبودي، علي. (٢٠١٨). *السلوك الاستراتيجي للمديرين وإنعكاساته على براعة المنظمات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد (١)*  
رشيد، صالح، والعبودي، عامر. (2012). *القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، جامعة جنان، ليبيا.*  
رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية (٢٠١٦). *في رؤية المملكة*

[/https://www.vision2030.gov.s](https://www.vision2030.gov.s)

الزيادي، بسنت، (2017) *أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (3) (13-84)*  
السرحاني، ليلي. (2019). *دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في مدينة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.*

السكرانة، بلال خلف. (2008). *استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (17). (77-112)*

السننطي، لمياء سعيد. (2015). *أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 1، جامعة المنصورة، مصر، (85-122).*  
الشيخ، يحيى وسليم، بسمة وليد. (2010). *أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.*

العودة، أنهار محمد. (2020). *البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، العدد 20.*

الغرابوي، محمد أمين. (2019). *دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 41، العدد 2، (104-151).*

- مجاهد، محمد عطوة وعناني، هشام فتوح. (2013). *استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)*، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية-مصر.
- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المحاسنة، لميس عارف. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- مزهر، زينب حمد. (2017). *توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.*
- المناعمة، عمر أحمد عبد الغني. (2005). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- النهارى، عبد العزيز محمد والسريحي، عواد. (2002 م). *مقدمة في مناهج البحث العلمي، جدة: دار الخلود.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Apilo, Tiina, (2010), a model for corporate renewal Requirements for innovation management, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- Bodwell, W & Chermech, T (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating
- Benner, M. J., and Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 ( 2), 238-256.
- Chandrasekaran, a. (2009) Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: *Evidence from High Technology Organizations*, University of Minnesota.
- Datta, Avimanyu (2011): Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 2, No. 1, P2-22.
- deliberate and emergent strategy with scenario planning". *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (2), 193-202.

- Jansen, Justin, John, Peter, (2005), Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- Johansson, Veronica, & Trens, Louise, (2013), Exploitation and/or Exploration? Barriers for innovation within the construction industry, Master of Science Thesis in the master's Programme Design and Construction Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering.
- Nicholson, R (2016). "The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals", Bristol, UK.
- . O'Reilly C.A. &Tushman M.L, (2011)," Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", Vol (53), No. (4).
- Prange, Christiane and Schlegelmilch, Bodo (2009): The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma, BuR - Business Research, Official Open Access Journal of VHB, Vol. 2, No. 2, German, P1-26.
- Simsek, Zeki; Heavey, Ciaran; Veiga, John; and Souder, David (2009): A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes, Journal of Management Studies, Vol.46, No.5, Published by Blackwell Publishing, Oxford, U.S.A., P864-894.
- Tempelaar, Michiel Pieter (2010) "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", unpublished PH. D dissertation. University Rotterdam.
- Yigit, Mert (2013): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, (Unpublished) Phd, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden. B.Journal