مجلة الباحث
موقع المجلة: https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/bjh/

البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

م.م. هند مفتن رحم
جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الإنسانية

معلومات الورقة البحثية

تاريخ الاستلام
تاريخ القبول
تاريخ النشر

الكلمات الرئيسية:

البر اعة التنظيمية، رؤساء اقسام

المستخلص باللغة العربية:

هدف البحث الحالي تعرف البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتعرف الفرق في البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث).وقد حدد البحث الحالي بالحدود المكانية: جامعة كربلاء كلية التربية للعلوم الإنسانية للعام الدراسي 2024-2025)، والحدود البشرية أعضاء الهيئة التدريسية، وتكونت عينة البحث من (100) عضو هيئة تدريس بواقع (50) ذكور و (50) إناث لكل اختيروا بالطبقية العشوائية، وقد تبنت الباحثة مقياس ابو جنيد (2020) بالاعتماد على تعريف (عويس، 2015)، اذ تكون المقياس بصيغته النهائية من (15) فقرة وبخمسة بدائل، وتم استخراج خصائص قياسية للمقياس المتمثل بالصدق والثبات، اذ بلغ معامل ثبات المقياس بطريقة أجدد الاختبار (0,80).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الاتية:

1. تمتع افراد عينة البحث بالبراعة التنظيمية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في البراعة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس (ذكور، اناث).

doi: xx.xxxx

اولاً: مشكلة البحث (Research Problem):

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الكبيرة والمتنوعة (السيد، 2009: 2).

نتيجة للتغيرات والتحولات البيئية المتسارعة، وما فرضته هذه التغيرات من معطيات حديثة على الأنظمة التعليمية؛ لذا أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد أساليب إدارية وقيادية حديثة، تمكّن تلك المؤسسات من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة، بما يضمن تلبية متطلبات واحتياجات الواقع المتجدد وتزداد هذه التحديات التي تواجه بلادنا عامة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة، لتطرح تساؤلات حول مدى قدرة هذه المؤسسات على تبني إدارات متجددة ومتميزة تختلف عن الإدارات التقليدية، وتتماشى مع المفاهيم الحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة.

تُمثّل مسألة تشخيص ضعف البراعة التنظيمية وفهم طبيعتها وتحديد آثارها السلبية خطوة أساسية نحو اقتراح نماذج فعّالة من البراعة التنظيمية، تواكب التطورات المتسارعة في البيئة التربوية، فهذه البيئة تتطلب قدرًا عاليًا من الانضباط والتنظيم، وهو ما تؤديه البراعة التنظيمية بوصفها أداة فاعلة في توجيه العمل التربوي، وقد باتت هذه البراعة محور اهتمام العديد من الأكاديميين؛ لما لها من دورٍ مهم في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من توفر بعض المؤسسات على متطلبات البراعة التنظيمية، إلا أن فشلها في تحقيق النتائج المرجوّة يعود غالبًا إلى ضعف الفهم الصحيح لممارسات هذه البراعة وتطبيقاتها (الباشقالي. الداود: 2015: 45).

ومما سبق ترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات التي تستدعي البراعة التنظيمية، إذ تُعد الأمر الذي تمخضت عنه مشكلة البحث الحالي، والتي نبعت من الرغبة في التعرف على مدى اتباع رؤساء الأقسام العلمية للبراعة التنظيمية في مواجهة التحديات التي يسهم في ديمومة نجاحها ونموها وازدهارها. كما تُعد من أهم المتغيّر؛ لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي. وعليه، ترى الباحثة أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وتُمارس البراعة التنظيمية في ميدان العمل التربوي يظلّ غير متكامل في تحقيق أهدافه ما لم يتم إعادة النظر في أنشطة الاستكشاف والاستثمار، حيث تشمل الممارسات البشري القادر على إحداث عملية التنمية، وهو أمر لا يمكن أن يتحقق إلا بالاستفادة من الإمكانات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها على التكيف إدارية فاعلة وواعية، تدرك متطلبات تطوير العملية التربوية؛ لذا أصبح التعرف على البراعة التنظيمية بذلك تمثل الخارطة التي تسير عليها البراعة التنظيمية لرؤساء الأقسام موضوعًا يستحق الدراسة وتسليط الضوء عليه؛ لما لها من أنشطة متجددة في ضوء التوقعات المستقبلية، للمساهمة في نجاحها من خلال العمل على تغيير مساراتها واتجاهاتها وتحويل نواياها الاستراتيجية إلى قدرات تنظيمية بارزة تزيد من قدرتها على استكشاف الفرص واستثمارها.

ومن خلال قراءة الدراسات السابقة ومطالعة الأدبيات ذات الصلة، تولد لدى الباحثة شعورٌ وإحساسٌ بأهمية هذا الموضوع، والحاجة المُلِحة للبحث فيه. وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي: ما مدى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

ثانياً: أهمية البحث (Research Importance):

واستناداً على ما سبق ذكره فان أهمية هذا البحث تتجلى بما يأتي:

1. تعريف بأهمية البراعة التنظيمية ودورهم في احداث التغيير الايجابي في الواقع التربوي والتعليمي.
2. تسليط البحث الضوء على دور رؤساء الأقسام الذي يقع عليهم الثقل الأكبر في البراعة التنظيمية، كونه المسؤول الأول في القسم وتقع عليهم مسؤولية مسايرة القسم لتطورات العصر في جميع ما تقوم به من أساليب وإجراءات.

يُعدّ التعليم العالي من أهم ميادين الحياة في إعداد الكوادر الفكرية والعلمية، والمهنية لمؤسسات المجتمع، فضلًا عن دوره في الوصول إلى المعرفة وتطويرها، وإجراء البحوث العلمية لخدمة المجتمع، وتزداد أهمية الجامعة يومًا بعد يوم مما يبرز الحاجة إلى تطويرها وتحديث أساليبها ووسائلها وبرامجها وسائر شؤونها، في هذا العصر الذي يُسمّى بعصر الجامعات والتعليم العالي، وتُعدّ الإدارة الجامعية من

ثالثاً: هدف البحث (Research Aim): يهدف البحث إلى التعرف على:

1- البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2- الفرق في البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث).

رابعاً: حدود البحث (Research Limits):

1. الحدود المكانية: جامعة كربلاء كلية التربية للعلوم الإنسانية (للعام الدراسي 2024-2025).
2. الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية.

خامساً: تحديد المصطلحات (Defining Terms):

1- **(Chandrasekaran 2009)**:

قدرة مدير المؤسسة التعليمية على استخدام واستثمار التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني. **(**Chandrasekaran, 2009: 8).

2- عويس (2015) البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة في المؤسسة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء لاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة والسوق وظروف المنافسة" (عويس، 2015 : 45).

3- (حسين والعاني 2018) 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 : 56).

4- (Albert, 2013) تعرف البراعة التنظيمية بأنها أسلوب وعملية متطورة تستدعي إلى التغيير في نشاطات وخيارات المنظمة بما يزيد من ترابطها ويولد قوى تؤدي إلى استكشاف مقدراتها الجوهرية(Albert, 2013 :34).

وقد تبنت الباحثة تعريف. (عويس. 2015):

إما التعريف الإجرائي للبراعة التنظيمية فهو: (الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرات مقياس البراعة التنظيمية).

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للبحث (Theoretical background of the research)

الجانب البحثي للبراعة التنظيمية في الجامعات يتضمن إنتاج المعارف التي تتسم بالجودة والارتباط باحتياجات الجهات المستفيدة سواء كانت أفراد أو مؤسسات وتطوير قنوات التواصل مع المستفيدين ومحاولة تسويق تلك المعارف بما يعود بالفائدة على كل من الطرفين وعلى الجامعات أن تقوم بتطوير هياكلها. ومن أهم القضايا التي تركز عليها البراعة التنظيمية هي تحويل السلوك البارع على مستوى القيادة إلى سلوك على مستوى الكادر التعليمي من خلال تشجيعهم على الانخراط في سلوكيات العمل الابداعي سواء في مجال استكشاف الفرص الجديدة أو استثمار الفرص الحالية وتوفير المناخ التنظيمي الذي يلتمس فيه المعلمونَ والمدرسونَ دعم مدرستهم وإسنادها لهم وتعزيز ثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم وقناعتهم بكفاءتهم الذاتية بما يعزز من سلوكهم الإبداعي، وتأتي هذه الدراسة لتختبر إمكانية توظيف البراعة التنظيمية على لدى رؤساء الأقسام (المقدادي، 2010): 23.).

ويضيف (Turner,etal,2013:317) "البراعة على انها القدرة على استخدام وصقل المعرفة الحالية (استغلال) وبنفس الوقت خلق معرفة جديدة لتجاوز اي حالة نقص في المعرفة (الاستكشاف). واكد (Yigit,2013:18) على انها تتمثل بقدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً؛ لذلك يعد موضوع البراعة التنظيمية واحد من اهم المواضيع التي اثارت اهتمام الباحثين والكتاب حول المؤسسات فقد عرفها (Oreilly,1996:24).

دورين (:(Doz and Kosonen, 2008)"البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التبديل بسرعة بين استراتيجيات النمو المختلفة، مع الحفاظ على الاتساق في الهيكل والقيادة والقيم. " Doz and Kosonen, 2008)".

يذكر بيرغ (Berg & Karlsen, 2012)"البراعة التنظيمية تشير إلى مرونة المؤسسة في إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بذكاء، استجابة للفرص والتهديدات في بيئة متغيرة.".

ويشير شريفي ((Sharifi & Zhang, 1999)"هي القدرة على البقاء والاستجابة بفعالية وسرعة للبيئة التنافسية المتغيرة، من خلال التكيف وإعادة التشكيل السريع للموارد والهياكل".

يشير لوفلاند (Loveland et al., 201) "البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على استخدام التوجيه الاستراتيجي والتشغيلي لدعم الابتكار والتحول المستمر دون المساس بالكفاءة الأساسية".

خصائص البراعة التنظيمية:

الإدراك/ هو القدرة على إدراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة الخارجية والبحث والاستكشاف وبالتالي إدراك الفرص الجيدة بمعنى أنَّ

المؤسسات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها.

1- **الاستثمار/** يتمثل باغتنام الفرص المتاحة على أن تكون جديدة عن الاستثمار تطبيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة والتي تؤدي الى العمل الى العمل الاستراتيجي والقيام بذلك يتطلب حالة من التوافق بين الإدارة العليا في المؤسسة والاهداف التي يراد تطبيقها.

2- **إعادة التشكيل /** إنَّ مفتاح نمو المؤسسات يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية. (الباشقالي، الداؤود، 2015 : 329)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنَّ على القادة المؤسسات التربوية قبول فكرة التناقض كحقيقة وا لا يمكن تجاهلها في عمل المؤسسات التعليمية وبش خاصٍ تلك المرتبطة بأنشطة التعلم والعمل على . ذلك التناقض بالانخراط المتزامن بأنشطة الاستكش والاستثمار من دونِ إهمالِ أحدهما لضمان فاعلية ا المؤسسات في تحقيق أهدافها. (أبو جنيد، 2020: 34).

ابعاد البراعة التنظيمية:

- براعة الاستغلال: وتتمثل بالتعلم المكتسب في المؤسسة من البحث والتطوير والتجربة والتجديد من خلال إعادة استخدام المو المكتسبة من عمليات البحث في يتعلق الاستغلال بالتحسين والا والانجاز والتنفيذ، وهو تحسين وتمديد الجدارات والتقنيات وا ويشير على التعلم المكتسب من البحث والتنقيح التجريبي، ويؤدي ابتكار تدريجي وتشير براعة الاستغلال إلى التعلم المكتسب من البحث والتطوير والتجديد، من خلال هدفها إلى إعادة استخدام الم من عمليات البحث والاجراءات المستقبلية، مما (يحقق للمؤسسة كفاءة التكيف.

3- تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها الواقعية والقابلية للقياس والمحددة بتوقيت زمني. وألا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وترتيبها حسب أهميتها نسبيا.

4- التفكير في استراتيجية وتكتيكات استغلال الفرص وكل ذلك بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت. زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك. (أبو تايه ،2010: 23).

- براعة الاستكشاف: وتتمثل بأنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتباين واتخاذ المخاطر والتجريب والابتكار ومعرفة البحث والتحري عن فرص جديدة بشكل إبداعي، والأصالة والتغيير الجذري.

ويمكن الاستكشاف المؤسسة من الإبداع والتطوير والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتوافر المعرفة لديها، وتحقيق مرونة عالية من خلال منهج تفاعلي يعتمد على عمليات البحث عن الفرص واكتشافها بشكل إبداعي وإن جوهر الاستكشاف هو التجريب مع البدائل الجديدة، ويشير للتعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع المتضافر والتجريب المخطط والبحث عن الفرص الجديدة، وينطوي الاستكشاف إلى ابتكار جذري (March, 1991 : 71–87.).

فإن الجامعة التي تتمتع بالبراعة التنظيمية يجب أن تسعى لتحقيق المواءمة بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف من خلال الهدف الاستراتيجي، والتشجيع على الابتكار، وجلب الكفاءات، ومرونة الهيكل، والثقافة والتعلم التنظيمي، وتطوير الكفاءة لتحقيق الجودة، وانخفاض المخاطر، والبحث عن فرص جديدة وبشكل ابتكاري والتغيير الجذري.

أهمية البراعة التنظيمية:

الأداء أن براعة الاستغلال تتمثل استغلال الإمكانات الحالية والس بدأت المؤسسات، باختلاف أنواعها، بالاهتمام بالبراعة التنظيمية ويحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتناظرًا لأهميتها في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. ويُعد الداخلية وتطوير المعارف الحالية القدرة والعمليات . (العدوان، 0 هذا الأمر بالغ الأهمية لنمو المؤسسة وبقائها على المدى الطويل، في ظل الظروف المتغيرة وسرعة التغيير. ويستلزم ذلك من المؤسسة التركيز على أهدافها بعيدة المدى بدلًا من الاكتفاء بتحقيق نجاحات قصيرة الأجل. كما تسهم البراعة التنظيمية في مساعدة الإدارة العليا على تنويع المهارات والقدرات بما يضمن التمكين والتطوير المستمر. وتساعد هذه البراعة أيضًا على إعادة هيكلة المؤسسة بطريقة مرنة ومتوازنة، وتوسيع نطاق عملياتها، مما يمكّنها من تقديم خدمات متنوعة. أما بالنسبة للجامعات، فإن بقاءها

وذكرت أبو تايه (2010) أن الاستغلال يمر بخطوات متتابعة وهي كالآتي:

1- تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملياستغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها وتوسيع نطاق عملياتها، عمليا وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها.

ونجاحها يعتمدان على جودة العمليات الإدارية، والمتابعة المست
توازن دقيق في أداء العمل. ,y, B., & Karwowski
.(, 44(3), 466–473. 2014). The

شروط نجاح البراعة التنظيمية:

1. أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الهدف الاستراتي
بشكل واضح يتناسب مع متطلبات البقاء، مع مراعاة تأثير
على المدى الطويل.

2. تشكيل فريق عمل يتمتع بالخبرة والقدرة على التكيّف
والمرونة في إدارة المشاريع والخطط المرتبطة بالريادة
التنظيمية.

3. توضيح أهمية الريادة التنظيمية لجميع الموظفين في
الوحدات والأقسام المختلفة، مع التأكيد على الحاجة إلى
استثمار الفرص الجديدة والبحث عنها باستمرار.

4. تعزيز التعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة داخل المن
لتحقيق التناغم المطلوب.

5. الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والـ
المتاحة، حيث إن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب ا
هذه الموارد بشكل فعّال ومتكامل.

6. يعد امتلاك إدارة المؤسسة لخصائص مميزة تجعل ه
على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها من أهم شر
نجاح البراعة التنظيمية.

7. - تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف لتقوية
التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة. ,Sherehiy
.(34:. (2007) .Karwowski,

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن العنصر البشري داخل
دورًا محوريًا في تحقيق البراعة التنظيمية، نظرًا لما يمتلكه من م
متنوعة.

متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات:

يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية فهمًا دقيقًا لاحتياج
المستفيدين، وتحقيق جودة عالية في أنشطة الاستغ
والاستكشاف معًا، كما يقتضي توفير حوافز لتحقيق الأهداف
وصياغة رؤى واضحة، وقياس النتائج بصورة شاملة، ويج
أن تُنفّذ هذه الأنشطة في بيئة تنظيمية تدعم الاستكشا
والاستغلال معًا.
لتحقيق ذلك، لا بد من توفر ما يلي:

أ. بناء رؤية مشتركة وتكامل تنظيمي:

من خلال توحيد جهود الوحدات المختلفة وتقليل الصراع بينها عبر فهم طبيعة عملها، وتوفير فرص التفاعل غير الرسمي لتعزيز التعاون والانسجام بين الأنشطة المختلفة.

ب. تقييم الوضع الراهن وتحديد الفجوات:

ينبغي على الجامعات أن تكون لديها رؤية واضحة حول واقعها الحالي، ومصادر قوتها وضعفها، وأسباب تأخرها وتقدمها، إضافة إلى فهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية من حيث القدرات، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية. كما يجب تحديد الأولويات بواقعية وربطها بمؤشرات الأداء، بما يساهم في وضوح التوجهات الاستراتيجية للقيادات.

ج. تعزيز بيئة الابتكار والتفكير الإبداعي:

يتطلب التحول نحو البراعة التنظيمية تبني مصطلحات وأساليب جديدة، والعمل بروح الفريق، والقدرة على التعاون المشترك بين مختلف المستويات الإدارية، بما يتيح استكشاف الفرص واغتنامها بكفاءة.

د. وضع معايير ومقاييس واضحة:

يتعين على المؤسسات وضع أنظمة دقيقة لتقييم أعمالها، بما في ذلك مؤشرات كمية ونوعية، لقياس مدى نجاحها في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. ولا بد أن تُركز هذه المعايير على الجوانب الاستكشافية بعيدة المدى، لضمان استمرار النمو والتطور في المستقبل، من خلال أنظمة مرنة تستجيب للمتغيرات. (بدير، 2017 : 23).

الدراسات السابقة:

1- 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 اقسام 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.

2- دراسة الباشقالي والداؤد (2015) 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 ببعد

البحث عن فرص جديدة بسبب استقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات (ملحم،٢٠٠٠:٢٢٤)، لذا تبنت الباحثتان منهج البحث الوصفي لأنه يتلاءم مع اهداف البحث ومتطلباته.

3- دراسة نيكولسون (2016، (Nicholson) هدفت إلى قياس العلاقة بين نوع القيادة لدى القادة في المؤسسات التربوية وعلاقته بالبراعة التنظيمية، استخدم 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.

4- دراسة أحمد وإسماعيل، (2019) بعنوان: البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل.

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل، اعتمد الباحثان على عينة مكونه من (55) من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين البراعة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي، من أهم التوصيات المقترحة للميدان ضرورة سعي القيادات الأكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الإدارة العليا والعاملين، وضرورة اعتماد المركزية إلى جانب الاتجاه.

منهجية البحث وإجراءاته:

نتناول في هذا الفصل وصف لإجراءات البحث التي قامت بها الباحثة لتحقيق هدف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها والمعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

أولاً: منهج البحث:

إن المنهج المناسب لإجراء هذا البحث هو المنهج الوصفي الذي يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة ما على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتبرز أهمية هذا الأسلوب في البحث كونه يعد ركنا أساسياً من أركان البحث العلمي وهو الأسلوب الافضل لكثير من الباحثين لدراسة العديد من المجالات الإنسانية والعالية.

ثانياً: مجتمع البحث:

هو جميع المفردات او الوحدات التي تشترك بصفة واحدة أو عدة صفات وهذه الوحدات قد تكون اجزاء أو أشياء أو قياسات (العتبي،٢٠١٥:٢٤). وتكون مجتمع البحث الحالي من أستاذة كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة كربلاء. ويتكون المجتمع الحالي من 286 تدريس وتدريسية للعام الدراسي 2024- 2025.

ثالثاً: عينة البحث:

هي مجموعة صغيرة من وحدات المجتمع الاحصائية يتم جمعها بطرق مختلفة، بحيث تكون ممثلة للمجتمع تمثيلاً صادقاً لغرض دراسته من خلال للتطبيق الميداني للبحث، واعتمدا الباحثان أداة الاستبانة لجمع خصائص تلك العينة (الصالح، السرياني، ، ومن أجل تطبيق أهداف البحث وضعت فرضيات للإجابة على التساؤل البحثي هل يوجد أثر للمتغير المستقل في التابع، وبعد قيام الباحثان الحالي من (١٠٠) تدريس وتدريسية تم اختيارهم باختبار الفرضيات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي ,spss ومن خلال طريقة عشوائية طبقية ذات توزيع متساوي والجدول رقم (٢) يوضح عدد الطلبة في عينة البحث.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة البحث.

التربية للعلوم الإنسانية	ذكور	50	١٠٠
	اناث	50	
المجموع			

رابعاً: أداة البحث:

أداة البحث هي من الوسائل التي يستخدمها الباحث في استفتائه وحصوله على المعلومات المطلوبة من المصادر المعينة في بحثه وتتباين أدوات البحث في قدرتها على قياس الاستجابة المطلوبة من المصادر المعينة في بحثه فالأداة التي تقيس أستجابه معينة لا تكون قادره على قياس استجابة أخرى وبعد التحقق من اهداف البحث قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات المتعلقة بالموضوع؛ لذا تبنت الباحثة مقياس (أبو جنيب) لقياس البراعة التنظيمية.

-وصف المقياس:

يتكون المقياس من (15) فقرة ملحق رقم (٣) حيث كانت بدائل المقياس المتدرجة خماسية وهي (دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا) واوزانهم (١،٢،٣،٤،٥) بالتسلسل.

الخصائص السايكومترية للمقياس:

1-الصدق الظاهري:

تكون الاداة صادقة اذا كان مظهرها يشير إلى

$$T=\frac{\bar{x}-u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بسلوك المقاس فاذا كانت محتويات الاداة وفقراتها مطابق للسمة التي تقيسها فأنها تكون أكثر صدق (عبيدات واخرون،٢٠٠٢: ٥٩) ويقاس الصدق الظاهري بعرض الفقرات على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية التي وضع من اجلها الاختبار فقد تحقق الصدق الظاهري عندما عرض المقياس ملحق رقم (١) على (٨) محكمين من

$$\frac{\bar{x}1-\bar{x}2}{\sqrt{\frac{s^2 1+s^2 2}{n-1}}}$$

المختصين في العلوم التربوية والنفسية وقد تراوحت نسبة الاتفاق ما بين (٨٠٪) كحد أدنى لقبول الفقرة وقد أجمع معظم الخبراء على الاتفاق على جميع الفقرات حيث بقيت الفقرات كما هي (15) فقرة.

2-ثبات المقياس:

يقصد بالثبات بأنه الخاصية التي تعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يطبق فيها، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات بشر مختلفين (القحطاني،٢٠٢٠: ١٩٠). وعلى الرغم من تمتع المقياس بثبات عالي فإن الباحثة عمدت بحساب الثبات إعادة الاختبار (test-retest) حيث تطبق الباحثة الاداة على عدد من المستجيبين أنفسهم بعد فترة زمنية محددة تتراوح ما بين (٢-٤) أسابيع تحسب درجاتهم في المدة الأولى ودرجاتهم في المدة الثانية ثم يحسب معامل ارتباط دل على ثبات الأداة وقد حسب الثبات بتطبيق المقياس على (١٠) أستاذة وتم إعادة الاختبار عليهم بعد مرور أسبوعين أخذ يشير إلى المدة بين الاختبار تتراوح ما بين (٢-٤) اسابيع وقد كانت نتيجة معامل ارتباط (٠,٨٠) ويعد هذا المعامل مقبول ويدل على ثبات المقياس.

المقياس بصيغته النهائية:

بعد استخراج الخصائص السايكومترية للمقياس المتكون من (15) فقرة وببدائل خماسية (تنطبق على دائماً، تنطبق علي كثيراً، تنطبق علي غالباً، تنطبق علي أحياناً، لا تنطبق علي أبداً) واوزانها (١،٢،٣،٤،٥).

خامساً: الوسائل الاحصائية:

1-الاختبار التائي لعينة واحدة (البياتي،٢٠٠٨: ٢٠٢).

2-الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج الفروق بين (الذكور والأناث)، (البياتي،٢٠٠٨: ٢٠٨).

$$\sum_{i=1}^{n} r = \frac{n\sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2 n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

3-معامل أرتباط بيرسون لمعامل الثبات (البياتي،٢٠٠٨: ٢١٧).

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الهدف الأول: البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

من أجل تحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة مقياس البراعة التنظيمية على أفراد عينة البحث البالغة (١٠٠) تدريس وتدريسية وتمت معالجة البيانات الواردة في البحث احصائيا اذ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على المقياس المستعمل كأداة للبحث وتبين ان المتوسط المتحقق يبلغ (١١٧،٥٣) درجة بانحراف معياري قدره (٢٠،٢٧) درجة وعند مقارنة المتوسط المتحقق مع المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (45) درجة باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة أظهرت النتائج التائية المحسوبة تساوي (٢٠،٩٨) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (١،٩٨) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) هذا يدل على وجود دالة إحصائية اي العينة تتمتع بالبراعة التنظيمية كما مبين في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) نتائج الاختبار التائي (T.Test) لعينة واحدة لقياس البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية (٠،٠٥)
ذكور	٥٠	١١٨،٦	٢٢،١٨	٠،٢٧١	١،٩٨
أناث	٥٠	١١٧،٢	١٨،٤٣		

يظهر في جدول أعلاه أنه لا يوجد فرق ذات دالة احصائية بالنسبة للجنسين (الذكور _ الاناث) في متغير البراعة التنظيمية، اي لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث من حيث التمتع بالبراعة التنظيمية.

المتغير	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية (٠،٠٥)	الانحراف المعياري
	45	٢٠،٩٨	١،٩٨	٢٠،٢٧

يظهر من الجدول أعلاه هو انه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لأن القيمة T المحسوبة البالغة (٢٠،٩٨) هي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (١،٩٨) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) هذا يدل البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الهدف الثاني: الفرق في البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث).

لتحقيق هذا الهدف ولايجاد الفروق تمت معالجة البيانات احصائيا باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، فظهرت نتائج المعالجة الإحصائية الفرق في البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

جدول رقم (٥) نتائج الاختبار التائي (T.test) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين (الذكور والأناث)

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية (٠،٠٥)
ذكور	٥٠	١١٨،٦	٢٢،١٨	٠،٢٧١	١،٩٨
أناث	٥٠	١١٧،٢	١٨،٤٣		

-الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث استنتجت الباحثة ما يأتي:

أظهرت النتائج ان افراد العينة يتمتعون بالبراعة التنظيمية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

-التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة ما يأتي:

1- تدريب القيادات على اتخاذ قرارات تتوازن بين الابتكار والحفاظ على الأنظمة الفعالة.

2- الجمع بين الرؤية المستقبلية والتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة التنظيمية.

3- تطوير أدوات ومؤشرات لقياس قدرة المؤسسة على التوازن بين الابتكار والكفاءة التشغيلية.

4 – ضرورة الاهتمام في استقطاب المبدعين بالقدر وتنمية مهاراتهم بما يؤدي الى تعزيز عمل المؤسسة في المجالات الحالية واستكشاف مجالات جديدة.

-المقترحات:

تقترح الباحثة ما يأتي:

1-اجراء دراسة البراعة التنظيمية وعلاقته بالجودة الشخصية.
2-اجراء بحث على عينات مختلفة.
3- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة ولكن من وجهة نظر المشرفين.

المصادر:

1. العتيبي، سامي عزيز عباس (٢٠١٥)، الاحصاء الطبي والحيوي، جامعة بغداد، ص٢٤.
2. ابو تايه، صباح. (2010). تحديد الفرص التسويقية. ورقة عمل مقدمة في جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 13-28.
3. أبو جنيد، (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
4. الألوسي، إبراهيم. (2018). أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تقويمية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
5. بدير، الولي السعيد. (2017). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 21(2)، 213–236.
6. البغدادي، عادل هادي، والجوبري، حيدر جاسم عبيد. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسياسيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(1)، 17-84.
7. البغدادي، عادل هادي، والجوبري، حيدر جاسم عبيد. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسياسيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(1)، 17-84.
8. البياتي، عبد الجبار توفيق(٢٠٠٨)، الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية، مكتبة الجامعة ص٢٠٢.
9. حسين، هيثم عبد الرسول، & العاني، أزهر عبد المنعم. (2018). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 24(105)، 1–20.
10. الشرمان، عبد الرزاق عبد الرزاق. (2013). أثر القيادة الأخلاقية في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4(1)، 209–241.
11. العدوان، إيمان محمد. (2020). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالقدرة على التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 6(17)، 143–170.
12. عويس، ممدوح زكي أحمد. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 55(2)، 239–282.
13. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، العامري، حمد بن سالم، آل مذهب، معدي بن محمد (٢٠٢٠) منهج البحث في العلوم

السلوكية (الطبعة الخامسة)، الرياض، العبيكان، ص١٩٠-١٩١.
14. محروس، وآخرون. (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية). مجلة الإدارة التربوية، (39).
15. محروس، وآخرون. (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية). مجلة الإدارة التربوية، (39)، 49-84.
16. المقدادي، محمود حامد حسين. (2010). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
17. ملحم، سامي محمد (٢٠٠٠)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ك١، دارالميسرة، عمان، الأردن، ص٢٢٤.
18. الياسقلي، محمود، والداود، أُفن ناظر. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 35(3)، 229-330.
19. الياسقلي، محمود، والداود، أُفن ناظر. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 35(3)، 229-330.

1. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Pearson Education.
2. Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2012). Organizational dexterity: Balancing the exploitation of existing competencies and the exploration of new opportunities. International Journal of Project Management, 30(5), 582–592.
3. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. International Journal of Operations & Production Management, 19(5/6), 495–512
4. Loveland, J. M., Kaplan, S. E., & Moser, D. V. (2015). The Role of Organizational Dexterity in Achieving Long-Term Innovation. Journal of Business Research, 68(12), 2753–27
5. Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management
6. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87.
7. Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics, 44(3), 466–473.

https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002

8. Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5), 445–460. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007.

تحية طيبة

الأستاذ الدكتور ..... المحترم

تروم الباحثة إجراء بحث تحت عنوان (البراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية). وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة (أبو جنيد، 2020)) تم تبني مقياس أبو جنيد للبراعة التنظيمية، اذ اعتمدت الباحثة على تعريف عويس، 2015 البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة في المؤسسة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء لاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة والسوق وظروف المنافسة" (عويس، 2015 : 45).

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في إعداد وتبني المقاييس، يرجى تفضلكم بإبداء آرائكم ومقترحاتكم العلمية بشأن صلاحية تعليمات المقياس ومهامه، علما ان بدائل الإجابة هي (دائما - غالبا -أحيانا -نادرا -أبدا) وتأخذ الأوزان (٣، ٢، 1,4) بالتسلسل.

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	المجال الأول: براعة الاستغلال:					
1	يبذل رؤساء الأقسام لاستثمار الفرص الجديدة.					
2	يستثمر الموارد المالية المتاحة لاستثمار فرص جديدة.					
3	يستثمر خبرات (العاملين وأعضاء هيئة التدريس).					
4	يوظف البيئة المحيطة لتعزيز اتجاهات الطلبة الإيجابية نحوها.					
5	يستثمر وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات الاكاديمية التعليمية.					
6	يحفز أعضاء هيئة التدريس من أجل لأبداع.					
7	يستخدم كل ما هو جديد من تكنولوجيا حديثة لدعم التعلم.					
8	يستثمر الأساليب والتقنيات الحديثة لمعرفة رغبات العاملين فيها.					
9	ينمي مهارات أعضاء هيئة التدريس.					
10	يشارك في المؤتمرات لاطلاع أعضاء هيئة التدريس على كل جديد.					
ب	**المجال الثاني: براعة الاستكشاف:**	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
11	يسعى لاستكشاف طرق وأساليب لتطوير خدماتها الحالية.					
12	يتبع أساليب علمية جديدة لحل المشكلات.					
13	لدى رؤساء الأقسام العاملين على التفكير الناقد.					
14	يحرص رؤساء الأقسام على استقطاب الخبراء ذو المهارات والخبرات العالية.					
15	يقود رؤساء الأقسام التغيير وفق رؤية الجامعة.					