

مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات كما تدركه المعلمات

م.م. شيرين رحيم عباس بديري

وزارة التربية / مديرية تربية الكرخ ٢ / روضة النصر

The Level of Organizational Ambidexterity among Kindergarten Principals and Its Relationship with Selected Variables as Perceived by Teachers

M. M. Shireen Raheem Abbas Bdeerri

Email: Shass3709@gmail.com

Ministry of Education / Al-Karkh 2 Directorate of Education / Al-Nasr Kindergarten

مستخلص البحث :

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها ببعض المتغيرات كما تدركه المعلمات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، إذ تكون مجتمع البحث من معلمات رياض الأطفال التابعة للمديرية خلال العام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، واختيرت عينة عشوائية بلغت (١٠٠) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة أداة بحث تمثلت في استبانة مكونة من (٢٠) فقرة موزعة على مجالين هما: الاستغلال (الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة) (١٠) فقرات، والاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) (١٠) فقرات، واعتمدت الاستبانة مقياساً خماسياً للاستجابة يتدرج من (تنطبق دائماً) إلى (لا تنطبق) وجرى التحقق من سلامة الأداة من خلال استخراج القوة التمييزية لفقراتها، والتحقق من الصدق الظاهري الذي بلغ (٩٠٪)، فضلاً عن صدق البناء باستخدام معاملات الارتباط بين الفقرات والمجالات والدرجة الكلية، كما بلغ معامل الثبات (٠.٩٦)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرات رياض الأطفال يمتلكن مستوى مرتفعاً من البراعة التنظيمية كما تدركه المعلمات. وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية النظر إلى البراعة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال بوصفها قدرة تنظيمية تربوية تقوم على تحقيق التوازن بين الالتزام بالمنهج والإجراءات الرسمية من جهة، والمرونة في الممارسات التعليمية بما يتلاءم مع الخصائص النمائية للأطفال من جهة أخرى. الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية/ مديرات رياض الأطفال

kindergarten principals and its relationship with selected variables as perceived by teachers, The researcher adopted the descriptive correlational approach due to its suitability for the nature of the study objectives, The study population consisted of kindergarten teachers affiliated with the Directorate during the academic year (2024–2025), from whom a random sample of (100) teachers was selected. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a research instrument in the form of a questionnaire consisting of (20) items distributed across two dimensions: exploitation (optimal utilization of available opportunities) with (10) items, and exploration (seeking new opportunities) with (10) items, A five-point Likert scale was used, ranging from (Always applies) to (Does not apply). The psychometric properties of the instrument were verified by calculating the item discrimination indices, examining face validity which reached (90%), and assessing construct validity using correlation coefficients between the items, dimensions, and the total score, The reliability coefficient reached (0.96), indicating a high level of reliability and trustworthiness of the instrument. The results revealed that kindergarten principals possess a high level of organizational ambidexterity, as perceived by teachers, In light of these findings, the study emphasized the importance of conceptualizing organizational ambidexterity in kindergarten institutions as a pedagogical-organizational capability that achieves a balance between adherence to the prescribed curriculum and formal procedures on the one hand, and flexibility in educational practices that align with children's developmental characteristics on the other. Keywords: Organizational Ambidexterity; Kindergarten Principals

تشهد مؤسسات رياض الأطفال متطلبات تنظيمية متزايدة تفرض على القيادات الإدارية أنماطاً حديثة في إدارة العمل التربوي لضمان الكفاءة والاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، ويُعد امتلاك المديرات للقدرة على الجمع بين استقرار العمل الإداري والسعي نحو التطوير مؤشراً على البراعة التنظيمية. إلا أن الممارسات الإدارية داخل رياض الأطفال تختلف من مؤسسة إلى أخرى، مما يثير تساؤلات حول مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات المرتبطة بطبيعة العمل التربوي، كما أن إدراك المعلمات لهذه الممارسات يمثل مصدرًا مهمًا للحكم على الواقع الإداري الفعلي. وتشير الدراسات (العقرباوي، ٢٠٢٥)، (السالم، ٢٠٢٥)، (محمد وآخرون، ٢٠٢٢) إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال يواجهن مشكلات تنظيمية وإدارية، مثل محدودية التدريب والاعتماد على أساليب تنظيمية تقليدية وعدم استخدام أدوات التطوير الحديثة، مما يعكس وجود نقص في البراعة التنظيمية لدى بعض القيادات التربوية (العقرباوي، ٢٠٢٥: ١١٠) (السالم، ٢٠٢٣: ٩٥)؛ (محمد وآخرون، ٢٠٢٢: ٤٥) وعليه، يتمحور البحث الحالي حول التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال والكشف عن علاقتها ببعض المتغيرات كما تدركه المعلمات، بهدف تقديم صورة واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري وتحسين ممارسات القيادة التربوية.

أهمية البحث:

تكتسب البراعة التنظيمية أهميتها من كونها تمثل نموذجًا للمؤسسات الحديثة القادرة على التعامل بفعالية مع متغيرات البيئة المحيطة. فهي تضع المؤسسة في حالة نشاط دائم لمواجهة التحديات البيئية، من خلال الحفاظ على موقعها الحالي مقارنة بالمنافسين، وفي الوقت نفسه السعي نحو استكشاف فرص جديدة في المستقبل، وتعتمد هذه البراعة على تحقيق توازن متزامن بين الاستغلال الحالي والبحث عن فرص استكشافية، وغالبًا ما ترتبط بمؤشرات أداء إيجابية للمؤسسة. (الجميعي، ٢٠٢١: ٤٤٥) وان البراعة التنظيمية كما تراها الباحثة، على مستوى القيادة الادارية في رياض الاطفال تشكل عامل لاكتشاف الفرص واستثمارها في تطوير مستوى الأداء القيادي، والانخراط في المهارات والانشطة والمستويات التعليمية المتطورة، ومقدرة الإدارة التربوية المتمثلة بقيادة الروضة على التميز والابداع والحصول على رضا العاملين لضمان الاستدامة، ومساعدة المعلمات على إشباع حاجاتهن ومتطلباتهن لتحقيق الأداء الجيد.

لذا فتتلخص الأهمية النظرية والتطبيقية لمتغير البحث الحالي في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية

١. يهدف البحث إلى إبراز مفهوم البراعة التنظيمية في رياض الأطفال، وهو موضوع لم يُدرس بشكل موسع في الدراسات المحلية، مما يوفر فرصة لإضافة معرفة علمية جديدة إلى الأدبيات التربوية والإدارية. (March, 1991;71- 87).
٢. يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية للمديرات وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، ما يساهم في تطوير الإطار النظري لمفهوم البراعة التنظيمية في السياق التربوي. (Raisch & Birkinshaw, 2008;375- 409)
٣. يوفر أرضية علمية لإجراء دراسات لاحقة حول القيادة الفعالة في مراحل الطفولة المبكرة أو غيرها من المراحل التعليمية (Bush, 2011; Hallinger, 2011; 181).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. يقدم نتائج عملية يمكن أن تُستخدم لتحسين أداء مديرات رياض الأطفال، من خلال تطوير برامج تدريبية وممارسات إدارية ترتقي بمستوى البراعة التنظيمية.
٢. يوفر مؤشرات دقيقة لصانعي القرار التربوي حول واقع الإدارة في رياض الأطفال، بما يتيح اتخاذ قرارات أكثر علمية وفاعلية في اختيار وتطوير القيادات الإدارية.
٣. يساهم البحث في تعزيز جودة العملية التربوية وبيئة التعلم داخل رياض الأطفال، عبر رفع كفاءة القيادة وتحسين تنظيم العمل اليومي.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية

١. ينعكس البحث إيجابياً على الأطفال من خلال تحسين بيئة التعلم وتوفير إدارة فعالة تضمن استقرار وتنمية القدرات التربوية لديهم.
 ٢. يساهم في رفع وعي المجتمع التربوي والأهالي بأهمية الإدارة الفاعلة في مرحلة الطفولة المبكرة، ما يعزز دعمهم ومشاركتهم في العملية التربوية.
- أهداف البحث: يستهدف البحث الحالي:

١- قياس مستوى البراعة التنظيمية لدى عينة البحث .

٢- تعرف دلالة الفروق في البراعة التنظيمية تبعا لمتغير التحصيل الدراسي.

٣- تعرف دلالة الفروق في البراعة التنظيمية تبعا لمتغير الخدمة.

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بمعلمات رياض الاطفال الحكومية لمدينة بغداد في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥).

تحديد المصطلحات:

البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

عرفها كل من :-

-الكبيسي (٢٠١٠): " تشير البراعة التنظيمية في المؤسسة التعليمية المعاصرة إلى قدرتها على إدارة احتياجات أعمالها بكفاءة، والتوافق مع المتغيرات البيئية الطارئة من خلال اكتشاف فرص جديدة، بالإضافة إلى استغلالها الأمثل للفرص المتاحة على جميع المستويات التنظيمية". (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٩).

-عويس (٢٠١٥): "تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة توجهين متوازيين يتمثلان في تعظيم الاستفادة من أنشطتها وإمكاناتها القائمة، والانفتاح المنظم على مجالات وفرص جديدة، بما يحقق قدرًا من التوازن الوظيفي بين مخرجات الأداء الحالية والتوجهات المستقبلية، وبما ينسجم مع موارد المنظمة ومتغيرات السوق وحدة المنافسة" (عويس، ٢٠١٥: ٧٩).

-مشاهرة (٢٠٢٢): " قدرة مدير المؤسسة التعليمية على إدارة وتنظيم نشاطاته وأنشطة مرؤوسيه بشكل متزامن بين الأنشطة الاستكشافية وأنشطة التوسع، أي قدرة القائد على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بمهارة متساوية على كلا النوعين من الأنشطة، بهدف تحقيق النجاح والكفاءة في أداء العمل المؤسسي". (المشاهرة، ٢٠٢٢: ١٣).

التعريف النظري للباحثة: " هي القدرة التي تتمتع بها مديرة الروضة على الاستجابة لمتطلبات الحاضر، والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة، واستكشاف فرص جديدة، واستثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل صورة في الوقت ذاته".

التعريف الاجرائي : "وهي الدرجة التي تحصل عليها المديرية بعد اجابة عينة البحث (المعلمات) على اداة قياس البراعة التنظيمية" مديرة الروضة: " وهي التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الادارة العليا وذلك بتوزيع العمل على المعلمات وتوجيههن ومتابعتهن وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية" (علوان، ٢٠٢٢، ٧٦٠).

الفصل الثاني/ الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

حظي مفهوم البراعة التنظيمية باهتمام واسع من قبل المنظمات عالمياً نظراً لدوره في تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف داخل المؤسسة وقد تناولته العديد من الدراسات في مجالات متنوعة مثل التعلم التنظيمي الابتكار التكنولوجي التكيف التنظيمي الإدارة الاستراتيجية والتصميم التنظيمي مما يبرز أهميته في تعزيز كفاءة وأداء المؤسسة (حميد، ٢٠٢١: ٤٧)، وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة القائد على استغلال موارد المنظمة ومهاراته الشخصية في التعامل مع أكثر من مهمة أو اتجاه بشكل متزامن وفعال (Jacobs& Maritz: 2020;3)، يشير مفهوم البراعة التنظيمية إلى القدرة على موازنة الاستكشاف والاستغلال داخل المؤسسة من خلال اعتماد استراتيجيات تعزز التوافق والتناغم والمنافسة في البيئة التربوية (Attar& Kalfaoglu, 2020:254) البراعة التنظيمية هي قدرة الإدارة على إدارة متطلبات المنظمة المتناقضة سواء كانت استكشافية أو استثمارية بطريقة متوازنة وبكفاءة وفاعلية لتحقيق التفوق التنظيمي (حميد، ٢٠٢١: ٦٤) كما وتعرف أيضاً بأنها القدرة على التعامل بذكاء مع معطيات البيئة وذلك من خلال قيام المؤسسة في الوقت نفسه بالاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في البيئة الداخلية، والاستكشاف الأمثل للفرص الجديدة في البيئة الخارجية (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٧٩) وبذلك يمكن القول إن تحقيق البراعة التنظيمية يستلزم قدرة المؤسسة على الجمع بين بعد الاستغلال، الذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة في الخدمات والعمليات المقدمة، وبين بعد الاستكشاف، القائم على المرونة والتجريب لتطوير خدمات أكثر ابتكارًا، ويُعد الجمع بين هذين البعدين شرطًا أساسيًا لتحقيق البراعة التنظيمية، التي تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على الدمج المتزامن بين المعرفة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية، مع تشجيع رؤية المؤسسة للقيادات والإدارة العليا على المخاطرة والمشاركة الفاعلة في الإبداع والابتكار (محروس وآخرون، ٢٠٢٣: ١٨) أما البراعة التنظيمية بالنسبة لمدراس المدارس فتُعرف بأنها قدرة مدير المدرسة أو المنظومة التعليمية على دمج مرؤوسيه في مختلف الأنشطة الاستكشافية والتوسعية بشكل متزامن، أي القدرة على إدارة المهام غير الروتينية والمهام الروتينية في

الوقت ذاته. وتشمل البراعة التنظيمية الحرص على موازنة قوى التعلم لتحقيق النجاحات الحالية والمستقبلية، مع تمتع القائد أو المدير بالقدرة على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بمهارة متساوية بين أنشطة الاستكشاف والتوسع، مع التغلب على التوترات والمشكلات التي قد تعيق العملية التعليمية أو تحقيق أهداف العمل (مشاهرة، ٢٠٢٢: ٢٠).

وتتضمن البراعة التنظيمية بعدين أساسيين وهما:-

أ- **بعد الاستغلال Exploitation** : يشير مفهوم الاستغلال إلى قدرة المؤسسة على تعزيز أنشطتها الحالية بهدف تحقيق قيمة في المدى القصير، مع السعي لتوسيع معرفتها ومهاراتها، ويشمل ذلك الاستفادة من الإجراءات القائمة دون الحاجة لتعلم جديد والاستفادة التدريجية من الموارد والقدرات المتاحة، إلى جانب استثمار جميع الفرص الموجودة في بيئة العمل لتحقيق ميزة تنافسية محتملة ويرتبط الاستغلال بعدة مفاهيم أساسية مثل: (الاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والتطبيق والتفويض، والتعلم المستند إلى البحث العلمي)، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتجديد التجريبي. (الجنازرة، ٢٠٢٠: ٢٠).

لا تقتصر البراعة التنظيمية على القدرة على اكتشاف الفرص الخارجية فحسب بل تشمل أيضًا الاستغلال الأمثل لهذه الفرص ويتطلب ذلك من المنظمة امتلاك المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لتحقيق أفضل استفادة من الفرص المتاحة وتشمل عملية الاستغلال جميع الفرص الموجودة في بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تساهم في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة (الغرابوي، ٢٠١٨: ١٣).

ب- **بعد الاستكشاف Exploration** : وتعتبر البراعة الاستكشافية بمثابة ابداع جذري تم تصميمه لغرض ملائمة احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات، كما وتشير البراعة الاستكشافية إلى الحاجة إلى إجراء تطوير وتغيير والتعرف على الكثير من الفرص المتاحة حاليا والتي تشارك في تجربة حلول وأفكار ابداعية جديدة بالاستناد على هذه الفرص (Apilo, 2010, 30). وترى دراسة (مشاهرة، ٢٠٢٢) تتطلب ممارسة الإدارة والقيادة في المدارس وجود خطة استراتيجية محكمة تهدف إلى استكشاف أفكار جديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل لتطوير العمل التعليمي، ويشمل ذلك رفع قدرات المعلمين من خلال تصميم برامج تربوية مبتكرة تقدم خدمات تعليمية وأنشطة صفية ولا صفية، بما يحقق النجاح المؤسسي، ويعزز مشاركة المدرسة في المنافسات المحلية، ويلبي احتياجات الطلاب بما يتوافق مع توقعاتهم وطموحاتهم (مشاهرة، ٢٠٢٢: ٣٠) وتعتبر براعة الاستكشاف من أهم البراعات الدقيقة التي تحتاج الى وجود إدارة لديها المقدرة على تحقيق الانسجام والتناغم بين ما يتوفر لديها، من معرفة عامة وقدرات فنية وبين التخطيط الاستراتيجي ورؤيا ثاقبة لأجل تعزيز قدرتها على المنافسة بين المؤسسات والمنظمات المتميزة، حيث يتطلب تحقيق ذلك الاهتمام بعدة ابعاد تتضمن الابتكار والبحث و الإبداع والتطوير والممارسات الإدارية (السكرانة، ٢٠٠٨: ٧٧).

شروط نجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية :-

ترى دراسة اوريلي وتوشمان (٢٠١١، Oreilly & Tushma) ودراسة بابا تشورتى وهيراكليس وبروتى وبيروني Heracleous & Paruti, (2015, Pepperoni) ان نجاح البراعة التنظيمية يرتبط بمجموعة من الشروط على النحو الآتي:

١- وضوح الهدف الاستراتيجي للمؤسسة بما يعكس دور الاستغلال والاستكشاف، وفهم رؤية وأهداف المؤسسة التربوية عبر الأنشطة والوحدات المخصصة لكل منهما (Oreilly & Tushman, 2011; 105)

٢- امتلاك المؤسسة التعليمية لخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المشاكل والتحديات، وتحمل الضغوط، ويعد هذا من أبرز الشروط اللازمة لتحقيق نجاح البراعة التنظيمية.

٣- تحقيق تميز المؤسسة التعليمية عبر موازنة أنشطة الاستغلال والاستكشاف لتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية Parut & Papachroni (2015, 109).

أما خصائص البراعة التنظيمية كما بينها (Navarro & Dewhurst, 2007) فتتمثل بالاتي:

أ- قدرة الأفراد على المبادرة واغتنام الفرص التي تتجاوز نطاق وظائفهم ومهامهم الحالية.

ب- تحفيز الأفراد على التصرف والعمل بشكل فوري دون الحاجة إلى إذن أو دعم من المسؤولين المباشرين.

ت- تشجيع الأفراد على أداء الأعمال التي تتطلب التكيف مع الفرص الجديدة والتي تتماشى بوضوح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ث- إبراز قدرة الأفراد على التكيف والتواءم بما يعزز التماسك على المستوى الفردي داخل المنظمة (علي، ٢٠٢٠: ٢١١)

(ولاً: الدراسات العربية التي تناولت متغير البراعة التنظيمية:

١- دراسة السرحاني (٢٠١٩) بعنوان: "دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها"

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي من وجهة نظر قائدها المدارس الحكومية.
- تألفت العينة من (١٧٦) قائدة ووكيلة، وتم استخدام أداة الاستبانة ضمن إطار المنهج الوصفي المسحي.
- أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية جاء متوسطاً، بينما كان مستوى المناخ التنظيمي مرتفعاً.
- تبين وجود علاقة إيجابية بين مستوى البراعة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى البراعة التنظيمية تبعاً لمتغيرات المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، في حين لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي أو التخصص العلمي..
- بالنسبة للمناخ التنظيمي، كانت النتائج متوافقة مع متغيرات المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، دون تأثير للمسمى الوظيفي أو التخصص العلمي (السرحاني، ٢٠١٩ : ٣٢٩).

٢- دراسة العودة (٢٠٢٠) بعنوان: "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم"

- سعت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجاباتهن تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والتخصص العلمي وعدد الدورات التدريبية. تألفت العينة من (٣٣٠) معلمة ، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان ضمن إطار المنهج الوصفي المسحي.
- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية جاء مرتفعاً، وكان بعد الاستكشاف في المرتبة الأولى يليه الاستغلال، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة إلا بالنسبة لسنوات الخبرة (العودة، ٢٠٢٠ : ٥٥٥).

٣- دراسة الجنازرة (٢٠٢٠) بعنوان: "مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بممارسات الإدارة بالتجوال كما يراها المشرفون التربويون ومساعدو المديرين"

- سعت الدراسة إلى تقييم مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه البراعة وممارسات الإدارة بالتجوال. تكونت العينة من (٣٦٢) مشرفاً تربوياً ومساعد مدير من المدارس الخاصة، واستخدمت أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي الارتباطي.
- أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال جاء متوسطاً، ووجدت علاقة إيجابية بينهما.
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، أو سنوات الخدمة (الجنازرة، ٢٠٢٠ : ٨ - ٩٨).

ثانياً- الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير البراعة التنظيمية:-

١- دراسة تشاندريسكارن (Chandresekaran, ٢٠٠٩) بعنوان: "Multiple Levelsof ambidexterity in managing the innovation_improvement dilemma Evidence from High technology organizations"

- هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم البراعة التنظيمية وقياس مدى قدرة المؤسسات على الابتكار باستخدام التقنيات الحديثة.
- تكونت العينة من (٢٦٦) مديراً من رؤساء وعمداء الكليات في جامعة مينيسوتا، واستخدمت الاستبانة وفق المنهج الوصفي الارتباطي.
- أظهرت النتائج أن المؤسسات التقنية المتقدمة التي تتبع استراتيجيات التحسين والابتكار تتمتع بدرجة عالية من البراعة التنظيمية. (Chandresekaran:2009,188)

٢- دراسة نيكولسون (Nicholson, 2016) بعنوان: "The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and employee psychological Safety in the Global Acquisitions of emerging_market Multinationals"

- هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة ومستوى البراعة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية.
- تكونت العينة من (١٠٥) موظفاً في الأكاديميات، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان ضمن إطار المنهج الوصفي الارتباطي.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة ومستوى البراعة التنظيمية (Nicholson, 2016: 322).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. توضيح مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها

• الدراسات العربية والأجنبية أكدت أن البراعة التنظيمية تشمل بعدي الاستغلال (تحقيق الكفاءة في الموارد والخدمات) والاستكشاف (التجريب والابتكار لتطوير الخدمات).

• أظهرت الدراسات أن الجمع بين هذين البعدين شرط أساسي لتعزيز الأداء المؤسسي ونجاح المؤسسة.

٢. العلاقة بين البراعة التنظيمية والمناخ التنظيمي أو الأداء الإداري

• الدراسات العربية (مثل السرحاني، ٢٠١٩) أظهرت وجود علاقة إيجابية بين مستوى البراعة التنظيمية والمناخ التنظيمي في المدارس.

• الدراسات الأجنبية بينت أن القيادة الفعالة وأنماط الإدارة الحديثة تعزز قدرة المؤسسات على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف.

٣. تأثير المتغيرات الديموغرافية على مستوى البراعة التنظيمية

• الدراسات بينت أن بعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية تؤثر على مستوى البراعة التنظيمية، بينما لا تؤثر متغيرات مثل المسمى الوظيفي أو الجنس بشكل كبير.

٤. تطبيق البراعة التنظيمية في السياقات التعليمية

• الدراسات العربية ركزت على المدارس الحكومية والخاصة، وأظهرت أهمية البراعة التنظيمية في تحسين جودة التعليم، تطوير البرامج الصفية واللاصفية، ورفع قدرات المعلمين.

• الدراسات الأجنبية أظهرت أن المؤسسات الأكاديمية والتقنية المتقدمة تحقق مستوى عالٍ من البراعة التنظيمية عند تطبيق استراتيجيات الابتكار والتحسين المتوازي.

٥. الدور القيادي في تعزيز البراعة التنظيمية

• أظهرت الدراسات الأجنبية مثل (Nicholson, 2016) أن أسلوب القيادة ونمط الإدارة له تأثير مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، وبالتالي رفع مستوى البراعة التنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في اجراءات بحثها.

ثانياً: مجتمع البحث

يتحدد مجتمع البحث بمعلمات رياض الاطفال للعام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥) والبالغ عددهن (٣٠٠) معلمة في رياض الاطفال الحكومية التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية كما موضح في جدول (١) جدول (١)

ت	مديرية التربية	عدد الرياض	عدد المعلمات
١	الكرخ الثانية	٣٠	٣٠٠

* حصلت الباحثة على البيانات أعلاه من مديرية التخطيط / شعبة الإحصاء وزارة التربية

عينة الدراسة: نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي، قامت الباحثة باختيار عينة مؤلفة من (١٠٠) معلمة ممثلة للمجتمع الأصلي، وفقاً لجدول كريتش ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل المجتمع بصورة مناسبة. ويعتمد جدول كريتش ومورجان على تحديد حجم العينة بناءً على عدة معايير، منها منهج البحث (وصفي أو ارتباطي)، وحجم المجتمع الذي يتراوح بين (١٠ - ١,٠٠٠,٠٠٠)، ومستوى الدلالة المطلوب (٠.٠١ - ٠.٠٥)، ويستخدم هذا الجدول من قبل الباحثين الذين يرغبون في اختيار عينة علمية دون الحاجة إلى حسابات رياضية معقدة.

رابعاً: اداتا البحث

١. صياغة فقرات المقياس وتعليماته وتصحيحه:

لصياغة فقرات مقياس البراعة التنظيمية، قامت الباحثة أولاً بإعداد استبيان مفتوح لعينة عشوائية مكونة من (١٥) معلمة، وبعد تحليل إجابات هذه العينة ومراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، قامت الباحثة بتصميم استبيان مغلق يتكون من (٢٠) فقرة، موزعة على بعدين رئيسيين: بعد الاستغلال الأمثل للفرص (١٠ فقرات)، وبعد استكشاف فرص جديدة (١٠ فقرات)، وتم اعتماد مقياس خماسي الاستجابات لكل فقرة يتدرج من: (تطبق عليها دائماً، تنطبق عليها غالباً، تنطبق عليها أحياناً، تنطبق عليها نادراً، لا تنطبق عليها)، بأوزان مرقمة من (١ إلى ٥).

٢. الخصائص السيكومترية للمقياس:

تعد الخصائص السيكومترية مؤشراً أساسياً لدقة أدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، وأهمها الصدق والثبات (Ebel, Frisbie, 2009: 237)، ولذلك قامت الباحثة باستخراج الصدق والثبات لمتغير البراعة التنظيمية.

أولاً: الصدق : تم التحقيق صدق المقياس من خلال المؤشرات الآتية:

الصدق الظاهري: للتحقق من صلاحية فقرات مقياس البراعة التنظيمية، قامت الباحثة بعرضه على مجموعة من (١٣) خبيراً في مجالات علم النفس، الإرشاد النفسي، ورياض الأطفال (انظر ملحق/١)، وقدمت الباحثة للمحكمين أهداف الدراسة والتعريفات النظرية المعتمدة لقياس البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال كما تدرکہا المعلمات، ليقوموا بتقييم مدى صلاحية جميع الفقرات البالغ عددها (٢٠) فقرة، ومدى ملاءمة البدائل الخمسة، واقتراح التعديلات اللازمة، واعتمدت الباحثة نسبة اتفاق قدرها (٩٠٪) فأكثر كمييار لقبول الفقرة، وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات صالحة للقياس، كما تم الأخذ بمقترحات الخبراء لتعديل صياغة بعض الفقرات بما يعزز وضوحها ودقتها. **جدول (٢)**

ت	الفقرات	الموافقون	المعارضون	النسبة المئوية
١	الفقرات الموافق عليها	٨	٢	٩٠٪
٢	الفقرات المعترضون عليها	٩	١	٩٥٪

التطبيق الاستطلاعي للمقياس:

للتحقق من وضوح فقرات المقياس وسلاسة لغته ومحتواه، طبق على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) معلمة من رياض الأطفال: الأريج، المصافي، النصر، والأقمار، وأظهرت النتائج أن تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة ومفهومة من حيث المعنى والصياغة.

ثانياً: التحليل الأحصائي لفقرات مقياس القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية:-

ولتحقيق عملية التحليل الأحصائي لفقرات مقياس القيادة التبادلية تم القيام بما يأتي:

أ - القوة التمييزية للفقرات:

لتنفيذ عملية تحليل الفقرات، يجب اختيار عينة يكون حجمها مناسباً لعدد الفقرات المراد تحليلها. وقد أشار (Nunnaly, 1970) إلى أن الحد الأدنى للعينات يجب أن يكون ثلاثة أفراد لكل فقرة (Nunnaly, 1970: 215) وبالنظر إلى أن مقياس البراعة التنظيمية يتألف من (٢٠) فقرة (انظر الملحق ٢)، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٠) معلمة، موزعة على (٣٠) روضة أطفال في مدينة بغداد، التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية. لإيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس، تم اتباع الخطوات التالية:

١. تصحيح جميع الاستمارات وتحديد الدرجة الكلية لكل استمارة.

٢. ترتيب درجات الأفراد تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى.

٣. تحديد المجموعتين الطرفيتين باستخدام نسبة قطع (٢٧٪)، كما أشار أيبيل (Eble, 1972, p.261) باعتبارها النسبة الأمثل للحصول على عينة ذات تمايز عالٍ وأكبر حجم ممكن، وبناءً على هذه النسبة، بلغ عدد الاستمارات لكل مجموعة (٢٠) استمارة، ليصبح عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي (٤٠) استمارة.

١- قامت الباحثة بتطبيق الأختبار التائي (t-test) ، لعينتين مستقلتين لأختبار دلالة الفروق بين المجموعة العليا والدنيا لكل فقرة ، وتعتبر الفقرة مميزة اذا كانت قيمتها التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية^١، والجدول (٣) يوضح ذلك. **جدول (٣) لقوة التمييزية لمقياس البراعة**

التنظيمية باستخدام أسلوب المجموعتين الطرفيتين

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	التائية المحسوبة	الدالة
1	عليا	4.85	0.36	7.31	دالة
	دنيا	3.56	0.85		
2	عليا	4.96	0.19	9.89	دالة
	دنيا	3.59	0.69		
3	عليا	4.74	0.53	7.58	دالة
	دنيا	3.41	0.75		

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (١) نيسان لعام (٢٠٢٦)

دالة	10.45	0.27	4.93	عليا	4
		0.53	3.74	دنيا	
دالة	11	0	5	عليا	5
		0.7	3.52	دنيا	
دالة	10.07	0	5	عليا	6
		0.67	3.7	دنيا	
دالة	8.75	0.36	4.85	عليا	7
		0.63	3.63	دنيا	
دالة	8.38	0.27	4.93	عليا	8
		0.73	3.67	دنيا	
دالة	6.68	0.62	4.67	عليا	9
		0.64	3.52	دنيا	
دالة	10.18	0.32	4.89	عليا	10
		0.64	3.48	دنيا	
دالة	11.72	0	5	عليا	11
		0.64	3.56	دنيا	
دالة	9.43	0.19	4.96	عليا	12
		0.75	3.56	دنيا	
دالة	8.02	0.19	4.96	عليا	13
		0.89	3.56	دنيا	
دالة	8.22	0.19	4.96	عليا	14
		0.89	3.52	دنيا	
دالة	7.89	0	5	عليا	15
		0.98	3.52	دنيا	
دالة	8.23	0	5	عليا	16
		0.89	3.59	دنيا	
دالة	11.80	0.19	4.96	عليا	17
		0.64	3.44	دنيا	
دالة	8.22	0.27	4.93	عليا	18
		0.85	3.52	دنيا	
دالة	8.67	0	5	عليا	19
		0.84	3.59	دنيا	
دالة	8.53	0.32	4.89	عليا	20
		0.84	3.41	دنيا	

من الجدول اعلاه يتبين أن جميع الفقرات مميزة لان قيمها التائية المحسوبة أعلى من التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (214).

ت- علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس (صدق الفقرة: Item Validity) للتحقق من صدق كل فقرة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس البراعة التنظيمية والدرجة الكلية لعينة مكونة من (١٠٠) استمارة. وعند مقارنة قيم معاملات الارتباط مع القيمة الجدولية لمعامل بيرسون البالغة (٠.٢٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢١٤)، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً. يوضح الجدول (٤) هذه النتائج.

جدول (٤) تحليل صدق فقرات مقياس البراعة التنظيمية باستخدام العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة المقياس الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
1	0.74	دالة	11	0.79	دالة
2	0.79	دالة	12	0.84	دالة
3	0.58	دالة	13	0.78	دالة
4	0.75	دالة	14	0.74	دالة
5	0.76	دالة	15	0.75	دالة
6	0.78	دالة	16	0.73	دالة
7	0.76	دالة	17	0.84	دالة
8	0.72	دالة	18	0.74	دالة
9	0.45	دالة	19	0.81	دالة
10	0.73	دالة	20	0.77	دالة

ت - علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال للمقياس: تم فحص العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه في مقياس البراعة التنظيمية، تم ذلك بالاعتماد على درجات جميع أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠.٢٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢١٤). يوضح الجدول (٥) هذه النتائج. جدول (٥) تحليل صدق فقرات مقياس البراعة التنظيمية باستخدام العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها

أستكشاف فرص جديدة			الاستثمار الأمثل للفرص		
الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
1	0.76	دالة	11	0.81	دالة
2	0.80	دالة	12	0.85	دالة
3	0.66	دالة	13	0.85	دالة
4	0.77	دالة	14	0.78	دالة
5	0.84	دالة	15	0.83	دالة
6	0.83	دالة	16	0.79	دالة
7	0.81	دالة	17	0.85	دالة
8	0.78	دالة	18	0.79	دالة
9	0.53	دالة	19	0.85	دالة
10	0.78	دالة	20	0.80	دالة

ث- علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية والمجال للمجال لمقياس القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية: تم فحص العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة في كل مجال من مجالات مقياس البراعة التنظيمية والدرجة الكلية للمقياس، إضافة إلى دراسة العلاقة بين المجالات نفسها، وقد تم ذلك بالاعتماد على درجات جميع أفراد العينة، أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل بيرسون البالغة (٠.٢٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢١٤)، وتوضح نتائج هذا التحليل في الجدول رقم (٦).

جدول (٦) تحليل صدق مقياس البراعة التنظيمية من خلال دراسة العلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس، بالإضافة إلى العلاقة بين الدرجات بين المجالات المختلفة.

البراعة التنظيمية	أستكشاف فرص جديدة	الاستثمار الامثل للفرص	المجال المجال
0.93	0.77	1	الاستثمار الامثل للفرص
0.95	1	---	أستكشاف فرص جديدة

ج - ثبات مقياس البراعة التنظيمية:

تم التحقق من ثبات مقياس البراعة التنظيمية من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، استنادًا إلى بيانات العينة الكاملة، وتعرض النتائج في الجدول (٧). (جدول ٧) ثبات ألفا كرونباخ لمقياس البراعة التنظيمية

ت	المقياس	قيمة الثبات
١	البراعة التنظيمية	0.96

ح- وصف المقياس: بعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس من حيث الصدق والثبات، أصبح لدى الباحثة المقياس في صورته النهائية لقياس متغير البراعة التنظيمية. مكون من (٢٠) فقرة وبخمس بدائل (تنطبق عليها دائماً، تنطبق عليها غالباً، تنطبق عليها أحياناً، تنطبق عليها نادراً، لا تنطبق عليها)، وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ضمن بعدين (الاستغلال الامثل للفرص، استكشاف فرص جديدة) بعد الاستغلال الامثل للفرص مكون من (١٠) فقرات وبعد استكشاف فرص جديدة مكون من (١٠) فقرات، ويتم احتساب الدرجة الكلية لمقياس البراعة التنظيمية من خلال ايجاد اعلى درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب وهي (١٠٠) درجة وادنى درجة يحصل عليها المستجيب وهي (٢٠) درجة وبمتوسط حسابي (٨٥.٨٠) وقد بلغ المتوسط الفرضي لمقياس البراعة التنظيمية ككل (٦٠)، اذ ان اعلى درجة يحصل عليها المستجيب لبعده الاستغلال الامثل للفرص (٥٠) وأدنى درجة (١٠)، وأعلى درجة لبعده استكشاف فرص جديدة (٥٠) وأدنى درجة (١٠).

خ- الوسائل الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في جميع المعالجات الإحصائية على الحقيبة الإحصائية (SPSS)، واستخدمت الوسائل الإحصائية التالية:

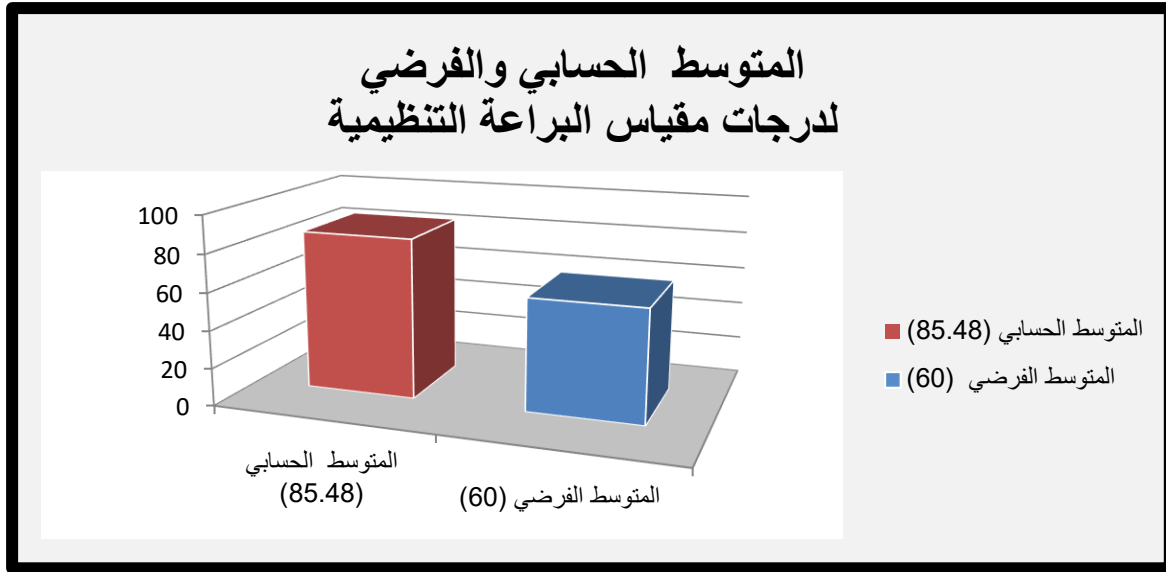
- النسبة المئوية: لتحديد الصدق الظاهري لفقرات المقياس.
- اختبار التالعينتين مستقلتين: (t-test) لاستخراج القوة التمييزية للفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وعلاقة الدرجة الكلية لكل فقرة بالدرجة الكلية للمجال، وعلاقة الدرجة الكلية لكل مجال بالدرجة الكلية للمقياس، وعلاقة الدرجة الكلية لكل مجال بالمجال الآخر.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاستخراج معامل الثبات للمقياس.

الفصل الرابع أولاً: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الهدف الأول : (التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال)

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث البالغ عددها (١٠٠) معلمة بلغ (85.48) بدرجة انحراف معياري (11.356)، مقارنة بالمتوسط الفرضي (60)، مع قيمة تائية محسوبة (22.437)، وهي أعلى بكثير من القيمة التائية الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال مرتفع جداً من وجهة نظر المعلمات، أي أن المديرات يمتلكن القدرة على توزيع اهتمامهن ومواردهن بشكل متزامن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، ما يعزز نجاح العملية التعليمية. ويتفق هذا مع نتائج دراسة العودة (٢٠٢٠)، التي أظهرت أن قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم حققن مستوى مرتفعاً في البراعة التنظيمية، وكان بعد الاستكشاف هو الأعلى، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة السرحاني (٢٠١٩) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين البراعة

التنظيمية وتطوير المناخ التنظيمي في المدارس، ما يعكس أهمية هذه القدرة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف التربوية.، والجدول (٨)



والشكل (١) يوضحان ذلك: شكل (١) المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لمقياس البراعة التنظيمية جدول (٨) الاختبار التائي لعينة واحدة يبين الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لاستجابات معلمات رياض الأطفال

عينة البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجه الحرية	القيمة (t) المحسوبة	القيمة (t) الجدولية	مستوى دلالة
100	85.48	11.356	60	99	22.437	1.984	دالة لصالح المتوسط الحسابي

الهدف الثاني : التعرف على الفرق في البراعة التنظيمية عند معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) أظهرت النتائج أن متوسط درجات المعلمات الحاصلات على المعهد بلغ (88) بانحراف معياري (9.628) ، بينما بلغ متوسط درجات الحاصلات على البكالوريوس (83.94) بانحراف معياري (12.11) وعند تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test) ، كانت القيمة التائية المحسوبة (1.590) أصغر من القيمة الجدولية (1.984) ، هذا يشير الى انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ويعزى ذلك إلى أن البراعة التنظيمية تعتمد على القدرة على التكيف والمرونة وتنظيم الموارد والوقت بشكل متزامن، وهي مهارات مرتبطة بالتجربة العملية والبيئة التنظيمية أكثر من ارتباطها بالمستوى الأكاديمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجنازة (٢٠٢٠)، التي لم تجد فروقاً دالة إحصائية في البراعة التنظيمية تعزى للتخصص العلمي أو المؤهل الأكاديمي، و جدول (٩) يوضح ذلك : جدول (٩) نتائج الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لدرجات عينة البحث في مقياس البراعة التنظيمية

مستوى الدلالة	القيم التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	1.984	1.755	98	9.628	88	38	معهد
				12.11	83.94	62	بكالوريوس

الهدف الثالث : التعرف على الفرق في البراعة التنظيمية عند معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير (سنوات الخدمة): أظهرت النتائج أن متوسط درجات المعلمات حسب سنوات الخبرة كان:

- أقل من 5 سنوات: متوسط = (84.83) انحراف معياري = (12.64)
- من 5 إلى 10 سنوات: متوسط = (88.86) انحراف معياري = (9.28)

• أكثر من 10 سنوات: متوسط = (85.48) انحراف معياري = (11.29)

وباستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.342) ، وهي أصغر من القيمة الجدولية (3.090) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (٢، ٩٧)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث حسب سنوات الخبرة ويشير ذلك إلى أن البراعة التنظيمية تعتمد على ممارسات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متوازن، وهي مهارات يمكن تطويرها بغض النظر عن طول سنوات الخبرة، خاصة مع توفير التدريب الإداري المناسب. وتدعم هذه النتائج أيضًا دراسة العودة (٢٠٢٠) ودراسة السرحاني (٢٠١٩) التي بينت أن البراعة التنظيمية تتأثر بعوامل الإدارة والمناخ التنظيمي أكثر من ارتباطها المباشر بعدد سنوات الخبرة، وجدول (١٠) يوضح ذلك: جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة البحث تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجموعة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	18	84.83	12.64
من ٥_١٠ سنوات	7	88.86	9.28
أكثر من ١٠ سنوات	75	85.48	11.29

استعملت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لاختبار معنوية الفروق الإحصائية ومعرفة دلالتها بين متوسطات درجات المجموعات، وجدول (١١) يوضح ذلك جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات عينة البحث في مقياس البراعة التنظيمية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	
				المحسوبة	الجدولية
بين المجموعات	89.283	2	44.641	0.342	3.090
داخل المجموعات	12677.677	97	130.698		
الكلية	12766.960	99			

توصيات البحث النهائية:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وفي إطار متغير البراعة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال، توصي الباحثة بما يأتي:
١. توصي الدراسة بإعادة تأطير البراعة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال بوصفها قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق التوازن بين الالتزام بالمنهج المعتمد والإجراءات التنظيمية من جهة، والمرونة في تكييف الممارسات التعليمية وفق الخصائص النمائية للأطفال من جهة أخرى.
 ٢. توصي الدراسة باعتماد البراعة التنظيمية كمدخل للحد من الجمود التربوي في الممارسات الصفية، من خلال إتاحة مساحة مدروسة للمعلمات لممارسة الاستكشاف التربوي ضمن الأطر التنظيمية المعتمدة.
 ٣. توصي الدراسة بتفعيل البراعة التنظيمية في إدارة المواقف الصفية الطارئة بما يحقق استجابة تربوية مرنة دون الإخلال بالضوابط التنظيمية لمؤسسات رياض الأطفال.
 ٤. توصي الدراسة بدراسة أثر البراعة التنظيمية في تخفيف الضغوط المهنية والارتقاء بالرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال عبر تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الرسمي وحرية الممارسة التربوية المسؤولة.
 ٥. توصي الدراسة بتوظيف البراعة التنظيمية في سياق التحول الرقمي بما يضمن الاستفادة من التقنيات التربوية الحديثة مع الحفاظ على الطابع النمائي للتعلم في مرحلة الطفولة المبكرة.
 ٦. توصي الدراسة بتوسيع قياس البراعة التنظيمية ليشمل مستوى المعلمة والفريق التعليمي وعدم الاقتصار على المستوى الإداري العام.
 ٧. توصي الدراسة بعدم التعامل مع البراعة التنظيمية بوصفها ممارسة إيجابية مطلقة، وضرورة تحديد المستوى الأمثل لها بما يحقق الاتساق التربوي والنمائي للأطفال.
- مقترحات بحثية مستقبلية:

١. دراسة مستوى البراعة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقتها بالمرونة التربوية في إدارة المواقف الصفية الطارئة.
٢. بحث أثر البراعة التنظيمية في التخفيف من الضغوط المهنية والاحترق الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العمل التربوي اليومي.
٣. تحليل دور البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن بين تطبيق المنهج الرسمي وتلبية الفروق الفردية للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة.
٤. دراسة البراعة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي وأثرها في جودة الممارسات التعليمية.
٥. بناء أو تكييف أداة قياس للبراعة التنظيمية تتلاءم مع الخصوصية التربوية والثقافية لمؤسسات رياض الأطفال.

المصادر العربية:

- الجميعة، وفاء بنت عايض (٢٠٢١): البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٦)، العدد (٤)، جامعة الطائف.
- الجنازرة، أسماء علي (٢٠٢٠): البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير منشورة، قسم الادرة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- حميد، أثير مهدي (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- السالم، موزي بنت خالد بن عبد العزيز. (٢٠٢٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية.
- السرحاني، ليلي (٢٠١٩): دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام، كلية التربية، السعودية.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٨): استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المجلد (١)، العدد (١٧)، العراق.
- العقرباوي، ي. (٢٠٢٥). مستوى الرضاقة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمات. مجلة جرش للبحوث والدراسات.
- علوان، علا (٢٠٢٢): القيادة الادارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية لمديرات رياض الاطفال من وجهة نظر المعلمات، مجلة الدراسات المستدامة، مجلد (٤)، العدد (١)، جامعة بغداد، مركز البحوث النفسية.
- علي، عالية جواد (٢٠٢٠): انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٦)، العدد (١٢٢).
- العودة، أنهار محمد (٢٠٢٠): البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد (٢٠).
- عويس، ممدوح ذكي (٢٠١٥): دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الادارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٢).
- الغرباوي، محمد (٢٠١٨): أثر الممارسات القيادية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الكبيسي، عامر (٢٠١٠): السلوك التنظيمي: التنظيم الاداري الحكومي بين التفكير والمعاصرة، الدوحة، مطابع دار الشرق.
- المحاسنة، لميس عار (٢٠١٧): دور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقات بين القدرات الديناميكية والرضاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محروس وآخرون، رانيا (٢٠٢٣): تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مجلة الادارة التربوية، العدد (٣٩).

- (محمد، وآخرون). احمد، سعد (٢٠٢٢): المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات رياض الأطفال الحكومية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية (دراسة مقارنة). مجلة التربية (الأزهر).
- المشاهرة، تهاني هاشم (٢٠٢٢): البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التعليمية.
- _، جامعة الخليل، فلسطين.
- المصادر الأجنبية :**

- Apilo, Tiina,(2010): A model for corporat renewal Requirements for innovation management, unpublished PH.D.dissertation, University Technology, Lappeenranta, Finland.
- Attar, Melis & Kalfaoglu, Serap (2020): “Explaining the Interaction between Leader Ambidextrous Behavior, Employee Ambidexterity, and Organiztional Ambidexterity”,Leadership styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization, IGI Global.
- Bush, T. (2011). Theories of educational leadership and management (4th ed.). London, UK: Sage Publications.
- Ebel, R. L,Frisbie ,D .A.(2009): Essentials of Education measurement 5thed.New Delhi, Asoke.K.Ghosh,phl,learning private limited.
- Eble.R.L.1972;'Essential of Educationel measurement' Englewood cliffspentice- Hall, New Jercy.
- Jacobs, Madeleine & Rachel,(2020): “Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity- performance Relationship”, South African Journal of Business Management, 51, 1.
- Krejcie, Robert V. & Morgan Daryle W. (1970) : Determining Sample Size For Research, Educational and Psychological Measurement /Texas (30).
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science, 2(1).
- Nicholson,R.(2016):The Impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging, market Multinationals. B ristol, Uk.
- Nunnally,j,c.(1970);Psychometric theory, New York, Megron Hall.
- OReilly. C .A. &Tushman.M.L:(2011): organizational ambidexterity in action; who managers and exploit, 53 (4).
- Papachroni, A, Heracleous,L& Paroutis S, (2015): Organizational Ambidexterity through the lens of Paradox theory, Building anovel Research Agenda.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, 34(3).

الملاحق:ملحق (١)اسماء السادة الخبراء الذي استعانت فيهم الباحثة في مقياس القيادة التبادلية مرتبين حسب اللقب العلمي

ت	اسم الخبير	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. خولة عبد الوهاب القيسي	علم النفس النمو	كلية التربية للبنات - جامعة بغداد
٢	أ. د. جميلة رحيم الوائلي	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات - جامعة بغداد
٣	أ. د. م. ضحى عادل محمود	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات - جامعة بغداد
٤	أ. م. د. أطفاف ياسين	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات - جامعة بغداد
٥	أ. د. لطيف غازي مكي	علم النفس تربوي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية
٦	أ. أمل داوود سليم	أرشاد نفسي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
٧	أ.م.د. ميسون كريم ضاري	علم النفس التربوي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية
٨	أ.د. سيف محمد رديف	علم النفس التربوي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية
٩	أ.م.د. بيداء هاشم جميل	قياس وتقويم	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (١) نيسان لعام (٢٠٢٦)

١٠	أ.م.د. انوار عبد الوهاب	رياض الأطفال	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
١١	أ. د. ميادة اسعد موسى	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
١٢	أ.م.د. كلثوم عبد عون	رياض اطفال	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
١٣	أ.د. ألهم فاضل عباس	أرشاد نفسي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد

ملحق (٢) مقياس البراعة التنظيمية بصيغته النهائية عزيزتي المعلمة...تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان : "مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات كما تدرکه المعلمات ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم اعداد استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافقة بشدة، موافقة، موافقة أحياناً، غير موافقة، غير موافقة بشدة).شاکرة لكم تعاونكم الكريم، وأمل أن تمنحوني جزءاً من وقتكم الثمين في تعبئة فقرات الاستبانة، وأكد أن الإجابات ستتم بدقة وصدق وموضوعية، إذ تعتمد نتائج الدراسة بشكل رئيسي على المعلومات التي تقدمونها، كما أود طمأننتكم بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع جزيل الشكر والتقدير الباحثة: م.م. شيرين رحيم عباس

المجال الاول / الأستثمار الامثل للفرص (الاستغلال)					
ت	الفقرات	موافقة بشدة	موافقة	موافقة أحياناً	غير موافقة بشدة
١	تهتم بالمتطلبات الاجتماعية للمعلمات				
٢	تقدم خبرات جديدة للمعلمات				
٣	تحترم آراء المعلمات في الروضة بما يور ويستثمر الفرص لتعزيز العمل				
٤	توفر مناخ تنافسي بين المعلمات كوسيلة بهدف انجاز الاعمال				
٥	تسعى الى تنمية المهارات الاجتماعية للمعلمات				
٦	توظف التكنولوجيا الحديثة في الخدمات التعليمية المقدمة				
٧	توفق بين تخصصات المعلمات والخبرات التعليمية				
٨	تتبنى سياسة التحسين المستمر للروضة				
٩	تهتم بتدريب المعلمات وتنمية مهاراتهم في التعامل مع الآخرين				
١٠	تبذل جهد كبير لأستثمار الافكار الابداعية للمعلمات				

المجال الثاني/ استكشاف فرص جديدة

ت	الفقرات	موافقة بشدة	موافقة	موافقة أحياناً	غير موافقة	غير موافقة بشدة
١	تشجع المعلمات على ابتكار افكار جديدة تتجاوز الافكار التقليدية.					
٢	تنتهج اساليب ملائمة تساعد على استقطاب المعلمات ذوات الخبرة.					
٣	تستخدم الاسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل في الروضة.					
٤	تبحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس بما يعزز بيئة العمل.					
٥	تستجيب باستمرار للتغيرات الحاصلة في العلم وتوظيفها في بيئة العمل					
٦	لديها رؤيا وافكار في البحث عن فرص جديدة					
٧	تحرص على توصيل المعلومة بدقة ووضوح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة.					
٨	تدعم وتشجع المعلمات على تغيير اساليب التعليم القديم وتجريب افكار ابداعية جديدة.					
٩	تشجع المعلمات على تبادل الخبرات بينهن كمصدر لنموهن المهني.					
١٠	تهتم ببحث ودراسة التجارب العالمية الرائدة في مجال رياض الاطفال					