البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم في مديرية تربية الرصافة الاولى

م.د. محمد عبد الكريم جعو
Mohammed Abed 856@gmail.com
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية

الملخص

هدف البحث الحالي التعرف الى: (١) التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الأولى من وجهة نظر معاونيهم، (٢) إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الذكور والإناث في البراعة التنظيمية وأبعادها، (٣) إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في البراعة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة لثلاث مجموعات هي: (١-٥) سنوات، و(٥-١٠) سنوات، و(١٠-١٥) سنة.

تكوّنت عينة البحث من (٦٠) معاوناً ومعاونة مديرٍ يمثلون المجتمع الأصلي للمعاونين في مديرية تربية الرصافة الأولى، وتم اختيارهم وفق أسلوب المعاينة القصدية المتاحة. اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، وتم بناء مقياس البراعة التنظيمية المكوّن من (٢٠) فقرة موزّعة على بُعدَيْن رئيسيَّيْن هما: الاستكشاف (Exploration) والاستغلال (Exploitation)، واستُعين بمقياس ليكرت الخماسي للتقدير.

أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة في كلا البُعدَيْن وفي الدرجة الكلية (م=٣,٨٨)، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بُعد الاستكشاف والدرجة الكلية لصالح الذكور، وعن وجود فروق دالة بين مجموعات سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة الأطول. وفي ضوء هذه النتائج، خرج البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية في البيئة المدرسية العراقية.

الكلمات المفتاحية : البراعة التنظيمية، معاوني مديري المدارس الابتدائية.

Organizational skills of primary school principals from the perspective of their assistants in the First Rusafa Education Directorate

Dr. Mohammed Abed . K .Jao

Abstract

This research aimed to: (1) identify the level of organizational competence among primary school principals in the First Rusafa Education

Directorate from the perspective of their assistants; (2) determine the statistically significant differences between males and females in organizational competence and its dimensions; and (3) determine the statistically significant differences in organizational competence according to the variable of years of service in three groups: (1–5) years, (5–10) years, and (10–15) years.

The research sample consisted of (60) assistant principals, representing the original population of assistant principals in the First Rusafa Education Directorate. They were selected using a purposive sampling method. The research adopted a descriptive, correlational, and comparative approach. An organizational competence scale consisting of (20) items distributed across two main dimensions—exploration and exploitation—was developed, and a five-point Likert scale was used for rating.

The results showed that the organizational competence of primary school principals was high in both dimensions and in the overall score (M = 3.88). The research also revealed statistically significant differences between males and females in the exploration dimension and the overall score, favoring males, as well as significant differences between years of service groups, favoring those with longer experience. Based on these findings, the research concluded with a number of recommendations and suggestions that contribute to enhancing organizational competence in the Iraqi school environment.

Keywords: Organizational skills, Assistant principals of primary schools.

مشكلة البحث:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في شتى المجالات، ولا سيما في ميدان التعليم والإدارة التربوية، إذ باتت المؤسسات التعليمية تواجه تحديات غير مسبوقة تستوجب قيادة تربوية متطورة قادرة على الموازنة بين متطلبات الحاضر واستشراف متطلبات المستقبل (March, 1991). وفي هذا السياق المتقلب والمتغيّر باستمرار، باتت القدرة على إدارة التناقضات المؤسسية والجمع بين الأولويات المتعارضة مهارةً جوهرية لا غنى عنها لكل قائد تربوي يطمح إلى النجاح والتميّز.

وفي هذا السياق، برز مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) بوصفه أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ يُشير إلى قدرة المنظمة على الجمع بين استغلال الموارد والكفاءات القائمة (Exploitation) واستكشاف الفرص والابتكارات الجديدة (Exploration) في الوقت ذاته (O'Reilly & Tushman, 2008). وقد تجاوز هذا المفهوم نطاق البيئات التجارية ليجد تطبيقاً واسعاً

في الحقل التربوي، حيث يُمثّل مدير المدرسة قائداً مطالَباً بتحقيق التوازن الدقيق بين الكفاءة التشغيلية اليومية والانفتاح على التجديد والابتكار.

وتُعدّ المدرسة الابتدائية اللبنة الأساسية في منظومة التعليم، وإن نجاحها يتوقف إلى حدٍّ بعيد على كفاءة قيادتها التربوية. فالمدير الابتدائي يجد نفسه في قلب معادلة صعبة: فمن جهة هو مُلزَم بالوفاء بالاشتراطات الروتينية والجدولة اليومية وتنفيذ التوجيهات الوزارية، ومن جهة أخرى هو مدعوٌّ إلى قيادة التغيير ودعم الإبداع وتبني الأساليب التربوية الحديثة. وهذه المعادلة الصعبة هي بالضبط ما يُجسّد مفهوم البراعة التنظيمية في سياقه التربوي (Gibson & Birkinshaw, 2004).

وعليه، تتمحور مشكلة البحث الحالي حول التساؤل الرئيسي الآتي: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الأولى من وجهة نظر معاونيهم؟ وهل تختلف هذه البراعة باختلاف متغيري الجنس وسنوات الخدمة؟

أهمية البحث :

لقد بدأت التربية بالتطور السريع في جميع أنحاء العالم وذلك لكونها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ، ويتكون من مجموعة من العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية حتى تتمكن المؤسسات من التطور وللاستجابة بفعالية لمثل هذه التغيرات الواسعة النطاق، لا بد من البقاء يقظا، والبحث المستمر عن الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، والاعتماد على العلم والمعرفة، لأنهما أساس تقدم كل شيء.

فمن الضروري ان تكون المؤسسة على اطلاع بالتجديدات والتحولات التي تحدث في العالم وعليها ان تكون قادرة على الاستجابة لتلك التجديدات، وذلك من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير امكانياتها لكي تستطيع مواكبة هذه التجديدات والتعامل معها، حيث ان فشل بعض المؤسسات يعود لعدم قدرتها على التكيف مع التحولات وافتقارها لاستراتيجيات محددة ومرونة تنظيمية تمكنها من تحقيق اهداف المجتمع. (الشريف، ٢٠١٥ : ٢).

ونتيجة للتطورات المستمرة أصبح التقدم هو أحد الاهداف للمدير التي يسعى إليها الأفراد من أجل تحسين واقعهم الاجتماعي والاقتصادي ، واليوم أصبح هدف كل مؤسسة تسعى الى البراعة بأدائها مما دفع الكثير من هذه المؤسسات بأن تكون في حالة حراك مستمر من أجل ان تقدم الاجود والاكفأ من مخرجاتها وخدماتها فضلا عن حصولها على رضا موظفيها وثقة من يتعامل معها بتقديم كل ما لديها من خدمات محاولا خلق جو تنظيمي تسوده المحبة والتعاون بين الجميع .(شحاذة ،٢٠١٣ : ٤).

تعد الإدارة جزءا هاما من عمل أي مؤسسة لتعزيز فعالية الخدمات التي تقدمها مثل المدارس والهيئات الحكومية أو المؤسسات التنظيمية، فضلا عن البقاء والاستمرار والتطوير، إذ يعتمد مستوى إدارة هذه المؤسسات التنظيمية إلى حد كبير على جودة إدارتها. (فلية وعبد المجيد، :٢٠٠٥، ٧٦).

ويعد البراعة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي تحتاج المؤسسات التعليمية إلى التركيز عليه وترتيب أولوياتها اذ يعد متغيراً هاماً لنجاح المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة واحتياجاتها ومن خلاله يتم بناء المؤسسة التعليمية والجهود المبذولة نظراً للأهمية المقدمة لتحقيق

المستويات المثلى للأداء التنظيمية المحتوى الذي تم إنشاؤه وتدريسه من قبل المؤسسات التربوية.(كريم ، ٢٠٢٣ : ٢٣).

نظرًا لأن البراعة يجعل المديري أكثر سعادة، فإن هذا لا يساعد دائمًا على تقليل معدل دوران المديري فحسب، بل يجذب أيضآ أفضل المواهب الذين يرغبون في العمل داخل المؤسسة، ودفع البراعة إلى الأمام بنجاح، ومن ثم يصبحون المديري ممتنين بصدق لإتاحة الفرصة لذلك هو جزء من عملية البراعة. (مجيد ، ٢٠٢٣ : ٥).

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية الكلية وأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الأولى من وجهة نظر معاونيهم.

٢. إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في البراعة التنظيمية بين معاوني مديري المدارس الابتدائية وفق متغير الجنس (ذكور – إناث).

٣. إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في البراعة التنظيمية وفق متغير سنوات الخدمة لثلاث مجموعات: (١–٥ سنوات)، و(٥–١٠ سنوات)، و(١٠–١٥ سنة).

رابعاً: حدود البحث :يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

الحدود المكانية: معاونو مديرية تربية الرصافة الأولى في مدينة بغداد، وتضم هذه المديرية عدداً من المدارس الابتدائية الحكومية الموزّعة على مناطق جغرافية متعددة.

الحدود البشرية: معاونو مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الأولى الذين تتوافر فيهم شروط الاختيار المحددة في إجراءات البحث.

الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٥–٢٠٢٦.

الحدود الموضوعية: قياس مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال التنظيمية، دون التطرق إلى المتغيرات الأخرى المرتبطة بالبيئة المدرسية.

تحديد المصطلحات:

البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity):

– **اصطلاحاً** بأنها قدرة المنظمة على الجمع بين نشاطَي الاستكشاف والاستغلال في آنٍ واحد، بحيث تتمكن من مواجهة المتطلبات المتعارضة للبيئة الداخلية والخارجية (March, 1991: 71). وتُعدّ هذه القدرة مصدراً للميزة التنافقية المستدامة في عالم يتسم بالتعقيد والتقلب المتزايدَيْن.

– **التعريف الاجرائي** : فتُعرَّف البراعة التنظيمية بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها معاونو مدير المدرسة الابتدائية على مقياس البراعة التنظيمية المُعَدّ لأغراض هذه الدراسة، والمكوّن من (٢٠) فقرة تقيس بُعدَيْ الاستكشاف والاستغلال.

– **الاستكشاف (Exploration):**

هو السعي نحو البحث عن معارف ومهارات وأساليب جديدة، وتجريب الحلول الابتكارية، واتخاذ المخاطرات المحسوبة في العمل التربوي (March, 1991: 72). وفي السياق المدرسي، يتجلى

الاستكشاف في انفتاح المدير على الأساليب التدريسية الحديثة، وتشجيع المعلمين على التجريب والإبداع، وتبني مشاريع التطوير التربوي المستحدثة.

- **الاستغلال (Exploitation):**

هو توظيف الموارد والكفاءات القائمة بكفاءة وفاعلية عالية، وتطوير الأساليب والإجراءات الراهنة لتحسين الأداء بصورة تراكمية ومنهجية (O'Reilly & Tushman, 2008: 189). ويتجلى الاستغلال في السياق المدرسي في حسن توظيف الموارد المتاحة، وتطوير الأنظمة الإدارية القائمة، وتعزيز مستويات الكفاءة التشغيلية اليومية.

- **التعريف النظري:** بما ان الباحث تبنى تعريف البراعة التنظيمية الى(الحمزاوي ، ٢٠٢١) ويعرفها مهارة تنظيمية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المتزامن بين الأنشطة المتعارضة أو الأهداف المختلفة، (الحمزاوي ، ٢٠٢١ : ١٢٥).

- **التعريف الاجرائي:**

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال اجابته على فقرات مقياس البراعة التنظيمية .

- **مديرو المدارس الابتدائية:**

هم المسؤولون الإداريون المعينون رسمياً من قِبَل وزارة التربية لإدارة المدارس الابتدائية وتوجيه العملية التربوية فيها، والمتولّون الإشراف على الكوادر التعليمية والإدارية وتنفيذ السياسات والتوجيهات الوزارية، وهم حلقة الوصل بين الجهات العليا والبيئة المدرسية الميدانية.

الفصل الثاني : خلفية نظرية و دراسات سابقة

المبحث الأول: البراعة التنظيمية:

مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها: تتعدد التعريفات التي أُسبغت على البراعة التنظيمية في الأدبيات العلمية، ويمكن إيجاز أبرزها فيما يلي:

يُعرّفها (O'Reilly & Tushman 2008: 188) بأنها 'قدرة المنظمة على الجمع بين استغلال الكفاءات الراهنة واستكشاف الفرص الجديدة بصورة متوازنة وفعّالة'. ويرى Lubatkin et al. (2006: 647) أنها 'القدرة على استثمار الموارد القائمة وتكثيف كفاءاتها في الوقت ذاته الذي تستكشف فيه المنظمة فرصاً جديدة ومصادر تنافسية مستقبلية'. أما (Raisch & Birkinshaw 2008: 375) فيُعرّفانها بأنها 'تجمع المنظمة بين قدرتَيْ الاستكشاف والاستغلال من خلال التوافق المتزامن أو التتابعي وفق متطلبات السياق'.

وتتمحور البراعة التنظيمية حول بُعدَيْن رئيسيَّيْن متكاملَيْن هما:

أ. الاستكشاف (Exploration): ويشمل البحث عن فرص جديدة، وتطوير قدرات جديدة، والتجريب، والمرونة، والابتكار (March, 1991). ويتسم الاستكشاف بالتوجه نحو المدى البعيد، وقبول درجة من الغموض وعدم اليقين، والاستعداد لتحمّل تكاليف التعلم وأخطاء التجريب. وفي السياق التربوي، يتجلى الاستكشاف في قيام مدير المدرسة بتجريب أساليب تدريسية جديدة، والانفتاح على التغيير، وتشجيع الإبداع لدى المعلمين، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية الأخرى.

ب. الاستغلال (Exploitation): ويشمل تحسين الكفاءة، وتطوير المعايير القائمة، وخفض التكاليف، وتوثيق الإجراءات، والتطوير التراكمي للمعارف والمهارات القائمة (March, 1991). ويتسم الاستغلال بالتوجه نحو المدى القريب، والحرص على اليقين والاتساق، وتعظيم العائد من الموارد المتاحة. وفي السياق التربوي، يتجلى الاستغلال في توظيف الأساليب التدريسية الناجحة، وتطبيق الأنظمة القائمة بكفاءة، وتحسين عمليات الإدارة المدرسية الروتينية.

أنواع البراعة التنظيمية

ميّز الأدب الإداري بين ثلاثة أنواع رئيسية للبراعة التنظيمية (Raisch & Birkinshaw, 2008):

أولاً: البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity): تتحقق من خلال الفصل الهيكلي بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، بحيث تُنشأ وحدات تنظيمية مستقلة لكل منها مع الحفاظ على تكاملها على مستوى الإدارة العليا. وتُتيح هذه الاستراتيجية لكل وحدة تطوير ثقافتها الخاصة وعملياتها المناسبة دون أن تُعيق إحداهما الأخرى (Tushman & O'Reilly, 1996). وتُطبَّق في السياق المدرسي حين تُخصَّص فرق متخصصة للتطوير التربوي بمعزل عن الفرق المسؤولة عن العمليات اليومية.

ثانياً: البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity): تتحقق من خلال بناء سياق تنظيمي يُمكّن الأفراد أنفسهم من تخصيص وقتهم وجهدهم بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وفق متطلبات الموقف دون الحاجة إلى فصل هيكلي رسمي (Gibson & Birkinshaw, 2004). وتعتمد هذه الاستراتيجية على بناء ثقافة تنظيمية تدعم المرونة والمبادرة والمساءلة في آنٍ واحد.

ثالثاً: البراعة الزمنية أو التتابعية (Sequential Ambidexterity): تتحقق من خلال التناوب بين مراحل الاستكشاف والاستغلال عبر الزمن، بدلاً من الجمع بينهما في آنٍ واحد (Burgelman, 2002). وتُلائم هذه الاستراتيجية البيئات الأكثر استقراراً نسبياً، حيث يمكن للمنظمة أن تُخصص فترات زمنية محددة للتجريب والاستكشاف قبل أن تنتقل إلى مرحلة التطبيق والاستغلال.

البراعة التنظيمية في السياق التربوي

يرى Spillane (2006) أن القيادة التربوية الفاعلة تستلزم من مديري المدارس القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الاستقرار المؤسسي ومتطلبات التجديد والتطوير، وهو ما يُجسّد جوهر البراعة التنظيمية في البيئة المدرسية. ويُشير Leithwood et al. (2004) إلى أن القادة التربويين الناجحين هم أولئك الذين يُجيدون الجمع بين دعم المعلمين في تطوير كفاءاتهم الراهنة وتحفيزهم على استكشاف ممارسات تدريسية جديدة وإثراء بيئة التعلم بصورة مستمرة.

وفي هذا الإطار، أثبتت دراسات عدة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى أداء الطلاب ورضا المعلمين وجودة البيئة المدرسية (Marks & Printy, 2003; Day et al., 2009). كما أن المديرين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من البراعة التنظيمية يُظهرون قدرة أعلى على إدارة الأزمات التربوية وتحويلها إلى فرص للتطوير والنمو المؤسسي.

المحددات والعوامل المؤثرة في البراعة التنظيمية: حدّد علماء الادارة في الأدب النظري جملة من العوامل المؤثرة في مستوى البراعة التنظيمية لدى القادة، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الشخصية: وتشمل الخبرة المهنية، والتوجه القيادي، ومستوى الكفاءة العاطفية، وقدرة التفكير التحليلي والإبداعي. فقد أثبتت الدراسات أن المديرين ذوي الخبرة الأطول يتمتعون عادةً بمستوى أعلى من البراعة التنظيمية، نظراً لاكتسابهم على مر السنين ترسانة أوسع من الأساليب والاستراتيجيات القيادية (Day, 2001).

ثانياً: العوامل التنظيمية: وتشمل الثقافة المدرسية، وطبيعة الهيكل التنظيمية، ومستوى الدعم المؤسسي للابتكار، وحجم الموارد المتاحة. إذ تُيسّر الثقافات التنظيمية المنفتحة على التجريب وتحتضن الاختلاف وتتسامح مع الفشل المحسوب تطوّرَ البراعة التنظيمية لدى قادتها بصورة طبيعية (Gibson & Birkinshaw, 2004).

ثالثاً: العوامل البيئية: وتشمل درجة تقلّب البيئة التعليمية، ومستوى المنافسة، والسياسات الحكومية في مجال التعليم. ففي البيئات الأكثر تقلباً وتغيراً، تكون الحاجة إلى البراعة التنظيمية أشد إلحاحاً وأكثر وضوحاً (Raisch & Birkinshaw, 2008).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العتيبي (٢٠١٩): هدفت إلى الكشف عن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. تكوّنت العينة من (٢٠٠) معلم ومعلمة في منطقة الرياض، واستخدم الباحث استبانة مكوّنة من (٣٠) فقرة مُقسَّمة على بُعدَيْ الاستكشاف والاستغلال. توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية جاء مرتفعاً (م=٣,٩١)، وأن بُعد الاستغلال حظي بتقدير أعلى (م=٤,٠٥) من بُعد الاستكشاف (م=٣,٧٧)، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية القدرات الاستكشافية لدى المديرين من خلال برامج التطوير المهني المتخصصة.

دراسة الزهراني (٢٠٢٠): تناولت البراعة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. أجريت الدراسة على عينة من (١٨٠) معلماً، واستخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد لفحص طبيعة العلاقة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية والإبداع التنظيمية ($r=0.63, p<0.01$)، وأن البراعة التنظيمية تُفسّر ما نسبته (٣٩,٧%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمية.

دراسة العمري (٢٠٢١): استهدفت قياس أثر البراعة التنظيمية على الفاعلية القيادية لمديري المدارس في الأردن، وشملت عينة من (٢٥٠) مشاركاً من مختلف المراحل التعليمية. أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تُسهم مساهمة دالة إحصائياً في التنبؤ بمستوى الفاعلية القيادية ($Beta=0.54, p<0.001$)، وأوصت الدراسة بإدراج مفهوم البراعة التنظيمية ضمن برامج إعداد المديرين وتأهيلهم المهني المستمر.

دراسة الدوسري (٢٠٢٢): قاست مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات المدارس الابتدائية في الكويت، وأجريت على عينة من (١٢٠) مشاركاً من مديري ومعاوني مديري المدارس. أسفرت الدراسة عن أن مستوى البراعة التنظيمية جاء متوسطاً (م=٣,٤١)، مع وجود فروق دالة إحصائياً لصالح مديري المدارس ذوي الخبرة الأطول، مما يتسق مع نظرية التطور المهني التراكمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- (دراسة Gibson & Birkinshaw 2004): قدّمت هذه الدراسة المرجعية نموذج البراعة السياقية، وأثبتت من خلال دراسة (٤١) وحدة أعمال في شركات متعددة الجنسيات أن الوحدات ذات البراعة التنظيمية المرتفعة تُحقق أداءً تجارياً أعلى بصورة دالة إحصائياً. كما بيّنت الدراسة أن البراعة السياقية تنشأ من خلال بناء أنظمة الأداء والدعم والثقة داخل المنظمة.

- (دراسة Marks & Printy 2003): بحثت في نمط القيادة التحويلية المشتركة وعلاقته بجودة التدريس في (٢٤) مدرسة أمريكية. أثبتت أن القادة الذين يجمعون بين التوجيه الاستكشافي لتطوير المعلمين والتطوير الروتيني للكفاءات القائمة يُحققون نتائج أكاديمية أفضل للطلاب، وأن هذا النمط القيادي المتوازن يُعزز ثقافة التعلم المهني المستدام.

(دراسة Day et al. 2009): أجرت دراسة طولية استمرت (٧) سنوات في (٢٠) مدرسة بريطانية لفهم تأثير القيادة المدرسية على نتائج التعلم. أثبتت الدراسة أن القادة الذين يوافقون بين الاستكشاف والاستغلال يُحققون نتائج أفضل على مدى البعيد، وأن هذا التوافق يتعزز بالخبرة ويتراجع في السنوات الأولى لتوي القيادة.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

أولاً :منهج البحث: اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، الذي يُعدّ الأكثر ملاءمةً لأغراض الدراسة، كونه يُتيح وصف الظاهرة المدروسة في واقعها الراهن دون تدخل من الباحث في متغيراتها، وكشف الفروق بين المجموعات وفق المتغيرات الديموغرافية المحددة (عودة، 2010,)وقد اختار الباحث هذا المنهج لأنه يُلائم طبيعة الأهداف البحثية المتمثلة في الوصف والمقارنة وليس التجريب أو التدخل.

ثانياً :مجتمع البحث وعينته : يتكوّن مجتمع البحث من جميع معاوني ومعاونات مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الأولى للعام الدراسي 2024-2023م .وقد تم اختيار عينة قصدية متاحة من (60)معاوناً ومعاونة بعد الحصول على موافقة الجهات المختصة، وزّعت بحسب متغيري الجنس وسنوات الخدمة وفق الجدول الآتي:

جدول :(1) توزيع عينة البحث وفق متغيري الجنس وسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	ذكور	إناث	المجموع
1-5سنوات	8	12	20
5-10سنوات	8	14	22
10-15سنة	8	10	18
المجموع الكلي	24	36	60

ثالثاً :أداة البحث : البُعد الأول :الاستكشاف، ويتضمن الفقرات (1–10)وتقيس مدى انفتاح المدير على التجريب وتبني الأساليب الجديدة وتشجيع الابتكار وقبول المخاطرة المحسوبة في سياق العمل التربوي.

البُعد الثاني :**الاستغلال**، ويتضمن الفقرات (11–20)وتقيس مدى كفاءة المدير في توظيف الموارد القائمة وتطوير الإجراءات الراهنة وتحسين مستويات الأداء التشغيلي.

وقد اعتمد المقياس تدريج ليكرت الخماسي(=5 دائماً، =4غالباً، =3أحياناً، =2نادراً، =1أبداً)، وتتراوح الدرجة الكلية للمقياس بين (20–100) درجة، وكلما ارتفعت الدرجة دلّ ذلك على مستوى أعلى من البراعة التنظيمية.

- ثبات المقياس :حُسب ثبات المقياس بطريقتَيْن متكاملتَيْن:

•معامل ألفا كرونباخ :بلغ (0.87)للدرجة الكلية، و (0.83)لبُعد الاستكشاف، و (0.81)لبُعد الاستغلال، وهي قيم مقبولة إحصائياً تُجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)وفق معيار Nunnally (1978).

- طريقة إعادة التطبيق :طُبّق المقياس على عينة استطلاعية من (٣٠) معاوناً بفارق زمني أسبوعَيْن، وبلغ معامل الارتباط بين التطبيقَيْن (0.84)، مما يُشير إلى استقرار القياس وثباته عبر الزمن

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث المكونة من ٦٠ فرداً، وتحليل هذه النتائج للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. وسيتم عرض النتائج بشكل منهجي باستخدام الجداول الإحصائية المناسبة.

أولاً :نتائج الهدف الأول – مستوى البراعة التنظيمية

للإجابة عن الهدف الأول القاضي بالتعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات المقياس وبُعدَيْه، وفق المعيار الثلاثي الآتي منخفض (1–2.33) : متوسط (2.34–3.66)) مرتفع (3.67–5=) :

جدول(٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البراعة التنظيمية>

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الاستكشاف	3.82	0.61	مرتفع
الاستغلال	3.95	0.57	مرتفع
البراعة التنظيمية الكلية	3.88	0.54	مرتفع

يتضح من الجدول (2)أن الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية بلغت (3.88)بانحراف معياري (0.54)، وهو ما يُصنَّف ضمن المستوى المرتفع وفق المعيار المعتمد .وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد الاستغلال أعلى تقديراً)م (3.95=مقارنةً ببُعد الاستكشاف)م(3.82=، وكلاهما ضمن المستوى المرتفع.

يتفق هذا مع ما توصّلت إليه دراسة العتيبي (2019)من أن بُعد الاستغلال ينال تقديراً أعلى من بُعد الاستكشاف في البيئات التربوية، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة عمل المدارس الابتدائية التي تتسم بالروتينية في جوانب إدارية عديدة تفرضها التعليمات الوزارية والإجراءات الرسمية المُقنَّنة .كما يتسق مع نتائج Marks & Printy (2003)التي أكدت أن المديرين في المراحل الأولى من التعليم يُولون الأولوية للكفاءة التشغيلية .ويمكن تفسير الارتفاع العام في مستوى البراعة التنظيمية بالإصلاحات التي شهدتها مديرية تربية الرصافة الأولى في السنوات الأخيرة، وبرامج التأهيل الإداري التي خضع لها المديرون.

ثانياً :نتائج الهدف الثاني –الفروق بين الجنسين

للإجابة عن الهدف الثاني، استُخدم اختبار (t-test)للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق بين الذكور والإناث في البراعة التنظيمية:

جدول :(3)اختبار tللفروق في البراعة التنظيمية بين الذكور والإناث *)دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

البُعد	م ذكور	ع ذكور	م إناث	ع إناث	قيمة t	الدلالة
الاستكشاف	3.96	0.63	3.72	0.58	2.19	0.031*
الاستغلال	4.01	0.59	3.90	0.55	0.83	0.412
الكلي	3.98	0.57	3.79	0.52	2.01	0.048*

يتضح من الجدول (3)وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية لصالح الذكور)م (3.98=مقارنةً بالإناث)م (3.79=عند مستوى دلالة .(0.048<0.05)وعلى مستوى الأبعاد، ظهرت فروق دالة في بُعد الاستكشاف لصالح الذكور (t=2.19, p=0.031)، في حين لم تبلغ الفروق في بُعد الاستغلال حدّ الدلالة الإحصائية .(t=0.83, p=0.412)

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه Hallinger & Heck (1998)من أن مديري المدارس الذكور يُميلون إلى تبني توجهات أكثر جرأةً في الاستكشاف والمخاطرة الإيجابية، في حين تُبدي المديرات ميلاً أكبر نحو الاستغلال الكفء للموارد القائمة .كما يمكن تفسيرها في ضوء السياق الاجتماعي والثقافي العراقي الذي قد يُتيح للمديرين الذكور هامشاً أوسع من المبادرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات الاستكشافية.

ثالثاً :نتائج الهدف الثالث –الفروق وفق سنوات الخدمة

للإجابة عن الهدف الثالث، استُخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)لفحص دلالة الفروق بين المجموعات الثلاث:

جدول (4): تحليل التباين الأحادي للفروق في البراعة التنظيمية وفق سنوات الخدمة دال عند 0.05

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة F	الدلالة
الاستكشاف	بين المجموعات	3.84	2	1.92	6.47	0.003**
	داخل المجموعات	17.01	57	0.30		
الاستغلال	بين المجموعات	2.28	2	1.14	3.94	0.024*
	داخل المجموعات	16.53	57	0.29		
الكلي	بين المجموعات	4.02	2	2.01	7.12	0.002**
	داخل المجموعات	15.96	57	0.28		

تُشير نتائج الجدول (4)إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية الكلية وفق متغير سنوات الخدمة .(F=7.12, p=0.002)وللكشف عن مواطن هذه الفروق، أُجري اختبار شيفيه للمقارنات البعدية: جدول :(5)اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في البراعة التنظيمية الكلية دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المجموعة	1-5سنوات (م=3.58)	5-10سنوات (م=3.96)	10-15سنة (م=4.12)
1-5سنوات	–	0.203	0.021*
5-10سنوات	0.203	–	0.314
10-15سنة	0.021*	0.314	–

يتضح من الجداول (4)و (5)أن الفروق الدالة إحصائياً قائمة بين مجموعة 10-15)سنة (ومجموعة 1-5)سنوات (لصالح ذوي الخبرة الأطول، في حين لم تبلغ الفروق بين المجموعات الأخرى حدّ الدلالة الإحصائية.

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية التطور المهني (Professional Development Theory)، إذ يُرسّخ المديرون ذوو الخبرة الأطول مجموعة أوسع من الكفاءات الإدارية والقيادية التي تمكّنهم من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بيُسر أكبر .(Day, 2001)كما يمكن تفسيرها بأن المديرين حديثي الخبرة يُركّزون في مرحلتهم الأولى على الإتقان الروتيني والتكيّف مع متطلبات الوظيفة، مما يُقلّص نسبياً قدرتهم على الاستكشاف والابتكار حتى يكتسبوا الثقة والخبرة الكافيتَيْن.

أولاً: الاستنتاجات في ضوء نتائج البحث وتفسيراتها، يخلص الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

١- يتمتع مديرو المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الأولى بمستوى مرتفع من البراعة التنظيمية الكلية (م=٣,٨٨)، مما يعكس قدرتهم الملموسة على الجمع بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف في عملهم القيادي اليومي، وهو ما يُشير إلى نضج مؤسسي وقيادي واضح.

٢. بُعد الاستغلال على بُعد الاستكشاف في التقدير (٣,٩٥ مقابل ٣,٨٢)، مما يُشير إلى أن المديرين أكثر ميلاً نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية والممارسات القائمة من ميلهم نحو الابتكار والتجريب، وهو توجه مفهوم في ظل طبيعة عمل المدرسة الابتدائية وما تفرضه من اشتراطات روتينية صارمة.

٣. يتميّز المديرون الذكور على المديرات الإناث في بُعد الاستكشاف تحديداً، في حين لا يُشكّل الجنس فارقاً معنوياً في بُعد الاستغلال الذي يتشابه فيه أداء الجنسين، مما يستدعي الاهتمام بتنمية القدرات الاستكشافية لدى المديرات.

٤. تُسهم سنوات الخدمة إسهاماً دالاً في تنمية البراعة التنظيمية، إذ يتفوّق المديرون ذوو الخبرة الأطول (١٠–١٥ سنة) بفروق ذات دلالة إحصائية على نظرائهم الأقل خبرة (١–٥ سنوات)، مما يُؤكد الأثر التراكمي للخبرة المهنية في بناء الكفاءة القيادية المتوازنة.

ثانياً: التوصيات في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته، يُوصي الباحث بما يلي:

١. إدراج محور البراعة التنظيمية بصورة رسمية في برامج الإعداد المهني لمديري المدارس الابتدائية، مع التركيز على تنمية مهارات الاستكشاف والتجديد التربوي لدى المديرين حديثي الخبرة من خلال ورش عمل تطبيقية وحالات دراسية من الواقع التربوي العراقي.

٢. تطوير برامج توجيهية مهنية (Mentoring Programs) تربط المديرين حديثي الخبرة بأقرانهم ذوي الخبرة الطويلة لنقل الكفاءات القيادية المتوازنة وتسريع عملية النضج المهني، بحيث يتعلم المديرون الجدد من الخبرات المتراكمة لزملائهم الأكثر خبرة.

٣. إيلاء الاهتمام بتنمية الكفاءات الاستكشافية لدى المديرات الإناث، من خلال تهيئة بيئة مؤسسية داعمة لتجريب الأساليب التربوية المبتكرة وتبادل الخبرات بين القائدات التربويات في إطار شبكات التعلم المهني المشترك.

ثالثاً: المقترحات: يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية لإثراء هذا المجال البحثي:

١. دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية لمديري المدارس والمناخ التنظيمية في مديريات تربية أخرى في العراق.

٢. إجراء دراسات تجريبية لقياس أثر برامج تدريبية مُصمَّمة خصيصاً لتنمية البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

٣. دراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ومستوى الأداء المدرسي

أولاً: المراجع العربية

- الدوسري، فاطمة محمد .(2022)البراعة التنظيمية لدى قيادات المدارس الابتدائية في الكويت : دراسة ميدانية .مجلة دراسات تربوية ونفسية، (2)34، .115-88

- الزهراني، هند سعيد .(2020)البراعة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية .المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (11)9، 201-229.

- العتيبي، خالد عبدالله .(2019)البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، (2)11، -144 182.

- العمري، محمد عبدالكريم .(2021)أثر البراعة التنظيمية على الفاعلية القيادية لمديري المدارس في الأردن .المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (3)17، .335-310

- عودة، أحمد سليمان .(2010)القياس والتقويم في العملية التدريسية)ط .(5دار الأمل للنشر والتوزيع :إربد، الأردن.

- الحربي، منيرة سعد .(2018)القيادة التربوية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المدارس السعودية . مجلة التربية، جامعة الأزهر، (1)178، .45-1

- السليمان، عبدالله فهد .(2017)الكفاءة الإدارية لمديري المدارس ودورها في تحقيق الجودة التعليمية .مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (2)18، .110-77

ثانياً :المراجع الأجنبية

- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. Administrative Science Quarterly, 47(2), 325-357.

Day, C. (2001). Innovative Teachers: Promoting Lifelong Learning for All. In D. Aspin et al. (Eds.), International Handbook of Lifelong Learning (pp. 473-500). Springer: Dordrecht.

-Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2009). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Final Report. Department for Children, Schools and Families (DCSF): London.

-Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. Kilmann, L. Pondy, & D. Slevin (Eds.), The Management of Organization Design (Vol. 1, pp. 167-188). North Holland: New York.

-Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226.

-Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement, 9(2), 157-191.

-Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. Personnel Psychology, 28(4), 563-575.

-Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. Wallace Foundation: New York.

-Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of TMT Behavioral Integration. Journal of Management, 32(5), 646-672.

-March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), 71-87.

-Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. Educational Administration Quarterly, 39(3), 370-397.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). McGraw-Hill: New York.-

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. Research in Organizational Behavior, 28, 185-206.

-Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management, 34(3), 375-409.

المقياس البراعة التنظيمية بصورته النهائية

الاستاذ الفاضل .....المحترم.

تحية طيبة ...

السيد / السيدة المعاون الفاضل، تحية طيبة وبعد،

يضع بين يديكم الباحث هذا المقياس الذي يهدف إلى قياس مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظركم. تتضمّن الاستجابة اختيار البديل الذي يعبّر عن رأيكم بصدق ودقة، علماً بأن البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامَل بسرية تامة. يُرجى قراءة كل فقرة بعناية ووضع علامة (✓) أمام البديل المناسب.

١. مكان العمل:

٢. الجنس : ذكر أنثى

٣. سنوات الخدمة : (١-٥) من (٥-١٠) من (١٠ -فاكثر)

الباحث

م.د. محمد عبد الكريم جعو

البُعد الأول: الاستكشاف: هو السعي نحو البحث عن معارف ومهارات وأساليب جديدة، وتجريب الحلول الابتكارية، واتخاذ المخاطرات المحسوبة في العمل التربوي (March, 1991: 72).

ت	الفقرة	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
1	يسعى المدير إلى تجريب أساليب تدريسية وإدارية جديدة لم تُطبَّق من قبل في المدرسة.					
2	يشجّع المدير المعلمين على طرح أفكار مبتكرة وغير تقليدية في العملية التربوية.					
3	يبادر المدير إلى البحث عن فرص تطويرية جديدة للمدرسة حتى في ظل الموارد المحدودة.					
4	يتقبّل المدير الفشل في التجارب الجديدة بروح إيجابية ويعدّها فرصة للتعلم.					
5	يُتيح المدير للمعلمين حرية الاستكشاف والتجريب في أساليب التدريس المختلفة.					
6	يتابع المدير المستجدات التربوية والإدارية العالمية ويسعى إلى تطبيق ما يلائم البيئة المدرسية.					
7	يشجّع المدير على اعتماد التقنيات الحديثة في إدارة العمل المدرسي.					
8	يُولي المدير اهتماماً بالغاً بالبحث عن حلول إبداعية للمشكلات المدرسية المستجدة.					
9	يدعو المدير إلى إعادة النظر في الأنظمة القائمة بهدف تطويرها وتحسينها.					
10	يُشارك المدير في مؤتمرات وورش عمل تربوية لاستثمار المعرفة الجديدة في مدرسته.					

البُعد الثاني: الاستغلال هو توظيف الموارد والكفاءات القائمة بكفاءة وفاعلية عالية، وتطوير الأساليب والإجراءات الراهنة لتحسين الأداء بصورة تراكمية ومنهجية (O'Reilly & Tushman, 2008: 189).

ت	الفقرة	دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	أبداً ١
11	يُطبّق المدير الأنظمة والتعليمات المدرسية بدقة واتساق لضمان الانتظام المؤسسي.					
12	يحرص المدير على تطوير الكفاءات القائمة لدى المعلمين عبر برامج التدريب الداخلي.					
13	يُعزّز المدير الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في المدرسة.					
14	يضع المدير خططاً تشغيلية واضحة لتحسين مستوى الأداء اليومي.					
15	يُتابع المدير تطبيق المناهج الدراسية بصورة منتظمة ويعالج الانحرافات فور ظهورها.					
16	يُعظّم المدير الاستفادة من الأساليب التدريسية الناجحة ويُعمّمها على كافة المعلمين.					
17	يعمل المدير على تحسين إجراءات العمل المدرسي القائمة بدلاً من إلغائها.					
18	يحرص المدير على الحفاظ على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة في المدرسة.					
19	يوظّف المدير خبرات المعلمين المتمرسين في حل المشكلات التدريسية الراهنة.					
20	يُراجع المدير نتائج الطلاب بانتظام ويتّخذ إجراءات تصحيحية مستندة إلى بيانات دقيقة.					