

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة طرطوس"

د. نورا حسن محمود\*

(تاريخ الإيداع ١٢/٢٢/٢٠٢٥. قُبِلَ للنشر في ٢/٩/٢٠٢٦)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) من وجهة نظر المدرسين، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية في تلك التقديرات وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق ذلك، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَ على مجتمع بحث شمل كافة مدرسي المرحلة الثانوية في المدينة والبالغ عددهم (٣٩٣) مدرساً ومدرسة، حيث استُخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع. وبعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وُزعت الاستبانة على (٣٦٣) مدرساً ومدرسة، استُرجع منها (٣١١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين جاءت بمستوى متوسط، مع وجود تباينٍ جوهري في الأداء؛ إذ تفوقت ممارسات الاستغلال التي تعكس الكفاءة في إدارة الموارد والالتزام بالأنظمة، مقابل تراجعٍ نسبي في ممارسات الاستكشاف والابتكار. وهذا يشير إلى تبني المديرين نمطاً إدارياً يركز على استقرار العمل المدرسي الحالي وتجويد العمليات الروتينية، مع حاجةٍ ملحة لتعزيز الرؤية التطويرية والبحث عن حلول إبداعية لتحقيق التوازن التنظيمي المنشود. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدرسين لدرجة ممارسة المديرين البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة).

**كلمات مفتاحية:** درجة الممارسة، البراعة التنظيمية، مدير المدرسة، المدارس الثانوية، المدرس.

\* مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

## The Degree of Organizational Ambidexterity Practiced by Secondary School Principals A Field Study from the Perspective of Teachers in Tartous City

\*Dr. Noura Hasan Mahmoud

(Received 22/12 /2025. 9 /2/2026)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identify the degree of organizational ambidexterity practiced by secondary school principals in Tartous city, focusing on its two dimensions (exploitation and exploration) from the perspective of teachers. It also sought to detect statistical differences in these evaluations based on gender, academic qualification, and years of experience. To achieve this, the research adopted a descriptive-analytical approach and was applied to the entire population of secondary school teachers in the city, totaling (393) teachers. A comprehensive survey method (total population sampling) was used due to the small size of the population. After excluding the pilot sample, the questionnaire was distributed to (363) teachers, and (311) valid responses were retrieved for statistical analysis.

The results showed that the degree of organizational ambidexterity practiced by secondary school principals in Tartous city, from the teachers' perspective, was at a moderate level, with a significant disparity in performance; exploitation practices, which reflect resource efficiency and compliance with regulations, outperformed exploration and innovation practices. This indicates that principals adopt a management style focused on stabilizing current school work and improving routine operations, with an urgent need to enhance developmental vision and seek creative solutions to achieve the desired organizational balance. Furthermore, the results revealed no statistically significant differences in teachers' evaluations of the principals' degree of organizational ambidexterity attributable to the variables of gender, academic qualification, or years of experience.

**Keywords:** Degree of Practice, Organizational Ambidexterity, School Principal, Secondary Schools, Teacher.

---

\*Lecturer, Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Education, Latakia University, Latakia, Syria.

## المقدمة:

يُعدّ النظام التعليمي حجر الأساس في بناء المجتمعات وتطورها، وتعدّ المدرسة الثانوية بمثابة المرحلة الحرجة التي تتبلور فيها اتجاهات الشباب نحو المستقبل؛ لذا فإنّ جودة مخرجات هذه المرحلة تعتمد بشكل مباشر على كفاءة قيادتها التربوية. وفي ظلّ عالم يتسم بالتحوّل الرقمي المتسارع والتغيرات المعرفية المستمرة، لم يعد النمط الإداري التقليدي كافياً لمواجهة التحديات المعاصرة، بل أضحي لزاماً على مدير المدرسة أن يتبنّى مداخل إدارية مرنة تتسم بالذكاء والقدرة على التكيف. وفي هذا الصدد يرى (مسهر والشمري، ٢٠٢٢، ص٤٥٦) أنّ البراعة التنظيمية تُعدّ من أهم المفاهيم القيادية الحديثة التي تمكن مدير المدرسة من النهوض بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، وتجاوز التحديات المتعددة المرتبطة بالطلاب، والمناهج، وأعضاء الهيئة التدريسية، حيث تكمن أهميتها في قدرة المدير على الاستجابة لمتطلبات الواقع المتجدد، ومواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، دون إغفال ضبط البيئة الداخلية للمدرسة عبر تعزيز علاقاته التربوية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وعلى الرغم من أنّ الكثير من المؤسسات التربوية قد تقتصر لتوظيف الكوادر البارعة فكرياً وعلمياً للحد من مشكلاتها، إلا أن تبني هذا النهج يضمن سلوكاً إبداعياً للهيئة التدريسية في التعامل مع الأنشطة المتناقضة بمرونة وتناغم؛ حيث يستند إلى الممارسة المثلى لأنشطة "الاستكشاف" الساعية للابتكار، وأنشطة "الاستثمار" الرامية لتجويد الموارد الحالية، مما يجعل البراعة التنظيمية على رأس أولويات القادة لتوجيه مدارسهم عبر البيئات المعقدة، انطلاقاً من الاعتقاد الراسخ بأنها السبيل الجوهرى لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي.

انطلاقاً مما سبق، يسعى البحث الحالي إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين، وتقديم التوصيات التي قد تساهم في تعزيز هذا النمط القيادي الحديث.

## مشكلة البحث:

تنبثق مشكلة البحث من الفجوة بين المتطلبات الحديثة للإدارة المدرسية وبين الممارسات الفعلية في الميدان، حيث يواجه مديرو المدارس الثانوية في مدينة طرطوس ضغوطاً متزايدة للموازنة بين الحفاظ على استقرار النظام التعليمي وبين ضرورة التجديد. وبالنظر إلى نتائج الدراسات السابقة، نجد تبايناً في مستويات هذه الممارسة؛ فقد أكدت دراسة الجمعي والحارثي (٢٠٢١) ودراسة الخضرمي (٢٠٢١) توافر البراعة بدرجة عالية، بينما أظهرت دراسة المناصير والحراشنة (٢٠٢٢) مستوىً متوسطاً، في حين أشارت دراسة بيتش وآخرون (Pietsch, et al, 2020) إلى وجود خلل في التوازن، حيث يركز المديرون على الأنشطة الاستغلالية الروتينية أكثر من الأنشطة الاستكشافية الابتكارية.

ولتحقيق تشخيص ميداني دقيق للمشكلة في مدينة طرطوس، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تخللها إجراء مقابلات مع (٣٠) مدرساً ومدرسة، حيث أظهرت النتائج وجود نقاط ضعف واضحة في ممارسات المديرين؛ فبينما يخص "براعة الاستغلال" والحرص على صقل المهارات الحالية، أفاد (٦٥%) من المدرسين بأنّ تركيز الإدارة ينصبّ أساساً على تسيير الأعمال الروتينية والالتزام بالأنظمة الرسمية، بينما يرى (٣٥%) فقط وجود استثمار حقيقي للكفاءات. أما في بعد "براعة الاستكشاف" وتشجيع الابتكار، فقد أكد (٨٠%) من المدرسين أن الإدارة تتجنب المخاطرة وتفضل البقاء في منطقة الأمان الإداري، بينما لمس (٢٠%) منهم فقط محاولات خجولة نحو التطوير. وعند السؤال عن القدرة على الموازنة بين البعدين، أجمع (٧٥%) من المستجوبين على وجود تضارب وصراع بين المهام اليومية

وخطط التطوير، مما يؤدي لغلبة الجانب الجامد على الطموح الإبداعي، وهي نتائج تتسق مع ما ذهبت إليه دراسة العتيبي والشهري (٢٠٢٥) حول الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة كضعف حوافز المبدعين ونقص البرامج التدريبية.

وعليه، يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية من وجهة نظر المدرسين؟

**أهمية البحث:**

**الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للبحث في إثراء الأدب التربوي بمفهوم إداري حديث وهو "البراعة التنظيمية"، وتقديم إطار فكري يوضح كيفية المواءمة بين استقرار العمل المدرسي (الاستغلال) والابتكار التربوي (الاستكشاف)، كما تبرز أهميته في كونه استجابة علمية للتحويلات المعاصرة التي تفرض على القيادات المدرسية تبني نماذج ريادية لضمان التميز المؤسسي والاستدامة في ظل البيئات التعليمية المعقدة.

**الأهمية التطبيقية:** تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في تزويد صانعي القرار بمديرية التربية في طرطوس ببيانات ميدانية حول واقع الأداء القيادي، مما يساعد في بناء رؤية واضحة نحو تطوير أداء مديري المدارس وتمكينهم من إدارة التناقضات التنظيمية بفاعلية، فضلاً عن تقديم توصيات إجرائية تساهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تشجيع الممارسات الاستكشافية ودعم المدرسين المبدعين في المدارس الثانوية.

#### **أهداف البحث:**

هدف البحث إلى تعرّف:

- ١- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) من وجهة نظر المدرسين.
- ٢- الفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### **أسئلة البحث:**

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) من وجهة نظر المدرسين؟

#### **فرضيات البحث:**

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث الحالي وأهدافه؛ استُخدم "المنهج الوصفي التحليلي"؛ الذي يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة، ووصفها وتصويرها على شكل كمي وبشكل دقيق وواضح، ومن ثمّ تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والخروج بنتائج جديدة يمكن الاستفادة منها لأجل تفسير الظاهرة المدروسة وربطها بالمعلومات السابقة (ملحم، ٢٠٠٧، ص ٣٧٠).

## مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مدرّسي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة طرطوس، والبالغ عددهم (٣٩٣) مدرّساً ومدرّسة (١٢٢ مدرّساً، و٢٧١ مدرّسة) وفق الإحصاءات الرسمية لدائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية بطرطوس، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث استُخدم أسلوب الحصر الشامل، بعد استبعاد (٣٠) مدرّساً ومدرّسة دخلوا ضمن العينة الاستطلاعية، وبذلك يكون إجمالي حجم العينة الأساسية (٣٦٣) مدرّساً ومدرّسة توزعوا بين (١١٢) مدرّساً و٢٥١ مدرّسة) وُرعت الاستبانة أداة البحث عليهم وتمّ استرجاع (٣١١) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي توزعوا بين (٩٦) مدرّساً، و(٢١٥) مدرّسة.

## مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

١- البراعة التنظيمية: القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة (عبودي وخروفة، ٢٠١٨، ص ٣).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية المستخدمة في هذا البحث.

٢- مدير المدرسة الثانوية: هو القائد التربوي الذي يتولى مسؤولية تخطيط وتنظيم العمل المدرسي، وتوجيه المدرسين والعاملين والطلاب والإشراف عليهم، فضلاً عن متابعتهم وتحفيزهم سعياً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ ولكي يتكامل عمله بالنجاح، لا بد أن يتمتع بمهارات وكفايات قيادية متميزة (الشناق، ٢٠١٠، ص ٥).

ويُعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف رسمياً من قبل مديرية التربية في محافظة طرطوس بإدارة إحدى المدارس الثانوية (العامة أو الرسمية)، والمسؤول الأول عن سير العمل الإداري والفني فيها، والمستهدف بقياس درجة ممارسته للبراعة التنظيمية في هذه الدراسة.

٣- المدرّس: هو العنصر الأساسي والفاعل في أي تجديد تربوي، ويعد من أهم مدخلات العملية التعليمية وأكثرها تأثيراً بعد الطلاب؛ حيث تحدد مكانته في النظام التعليمي أهميته كشريك رئيس في صياغة نوعية التعليم واتجاهاته، وبالتالي رسم ملامح مستقبل الأجيال (بشارة، ٢٠٠٣، ص ٥٣).

ويُعرف إجرائياً بأنه: كل من يشغل وظيفة تدريسية في المدارس الثانوية بمدينة طرطوس، والذي يقدم وجهة نظره حول مستوى ممارسة مديره البراعة التنظيمية من خلال الاستجابة لفقرات استبانة البحث الحالي.

٤- درجة الممارسة (إجرائياً): هي المستوى الذي يطبقه مدير المدرسة الثانوية لأبعاد البراعة التنظيمية والمتمثلة في بعدي: (براعة الاستغلال من خلال تجويد الموارد الحالية، وبراعة الاستكشاف من خلال تبني الابتكار والتجديد)، وذلك في سياق عمله الإداري والتربوي اليومي، وتُقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير وفق تقديرات المدرسين في الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

## أدوات البحث:

جرى تصميم أداة البحث الحالي من قبل الباحثة، والتي تمثلت باستبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية، حيث تضمنت الاستبانة بعدين أساسيين هما: (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف). كما تضمنت الاستبانة مقدمة يبين الهدف من البحث. ولتحقق من صدق المحكمين لمحتوى بنود الاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية، وذلك ليبدوا ملاحظاتهم عليها، من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومدى انتماء كل بند منها إلى البعد أو المحور الذي وضع فيه، واقتراح ما يسهم في إظهار الاستبانة بالصورة القابلة للتطبيق، حيث قامت الباحثة بإجراء التعديل اللازم في ضوء ملاحظات المحكمين، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، وفيما يلي أهم التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة:

جدول (١) التعديلات التي طرأت على بنود استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
٤	يوجه المدير المدرسين نحو سبل خفض الهدر في الوقت والجهد أثناء تنفيذ الحصص الدراسية.	يوجه المدير المدرسين نحو استثمار الوقت والجهد في أثناء تنفيذ الحصص الدراسية.
٥	يعمل المدير على صقل المهارات التدريسية الحالية للمعلمين من خلال تبادل الخبرات الداخلية.	يحرص المدير على الارتقاء بمستوى الأداء التدريسي للمدرسين من خلال توظيف الخبرات المتبادلة داخل البيئة المدرسية.
١٣	يعتمد المدير على البيانات والتقارير الدورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الجاري.	يستند المدير إلى التغذية الراجعة الواردة في التقارير المدرسية لضمان التحسين المستمر لآليات العمل المتبعة.
١٤	يشجع مدير المدرسة المدرسين على تجريب استراتيجيات تدريس حديثة وغير تقليدية.	يحفز مدير المدرسة المدرسين على تبني طرائق تدريسية مبتكرة تخرج عن الأطر التقليدية السائدة.
١٩	يسعى المدير لتوفير تقنيات تكنولوجيا حديثة لم يسبق استخدامها في المدرسة.	يعمل المدير على رفد المدرسة بتقانات تعليمية حديثة تساهم في إحداث نقلة نوعية في الممارسات التربوية.
٢٠	يتبنى المدير رؤية مستقبلية تهدف إلى نقل المدرسة لمصاف المدارس المتميزة والمبتكرة.	يرتكز عمل المدير على رؤية مستقبلية واضحة تستهدف نقل المدرسة من الأداء التقليدي إلى آفاق التميز والإبداع التربوي.
٢٥	يدعم المدير تكوين فرق عمل للابتكار والبحث التربوي داخل الهيئة التدريسية.	يُحفز المدير المدرسين على الانخراط في فرق عمل بحثية لاستكشاف الممارسات التعليمية المبتكرة وتطبيقها.

بناءً على التعديلات السابقة تضمنت استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية بصورتها النهائية بعدين أساسيين هما: (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف)، وهذان البعدان توزعا على (٢٦) بنداً، لكل بعد (١٣) بنداً، ويعتمد أسلوب التصحيح وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً). ولتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مدرساً ومدرسة من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.707*	.000	١٤	.834**	.000
٢	.809**	.000	١٥	.807**	.000

.000	.705*	١٦	.000	.909**	٣
.000	.865**	١٧	.000	.717*	٤
.000	.759*	١٨	.000	.863**	٥
.000	.852**	١٩	.000	.765*	٦
.000	.825**	٢٠	.000	.836**	٧
.000	.748*	٢١	.000	.803**	٨
.000	.836**	٢٢	.000	.810**	٩
.000	.667*	٢٣	.000	.633*	١٠
.000	.842**	٢٤	.000	.751*	١١
.000	.808**	٢٥	.000	.757*	١٢
.000	.688*	٢٦	.000	.831**	١٣

يبين الجدول (٢) أنّ ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠,٦٣٣) و(٠,٩٠٩)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة البراعة التنظيمية والدرجة الكلية

البعد	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدالة
براعة الاستغلال	.844**	.000
براعة الاستكشاف	.863**	.000

يبين الجدول (٣) أنّ معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبانة قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ويدل على اتساق كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

يهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفعالية بنودها، حُسب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث طُبِّق على عينة البحث الاستطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية، والبالغ عددها (٣٠) مدرساً ومدرّسة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (٤) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة والثبات الكلي

أبعاد الاستبانة	عدد البنود	Cronpach Alpha
براعة الاستغلال	١٣	.٨٦٢
براعة الاستكشاف	١٣	.٨٠٩
الثبات الكلي	٢٦	.٨٧٧

يبين الجدول رقم (٤) أنّ قيم معامل الثبات الكلي للاستبانة ولأبعادها الفرعية أكبر من ٠,٦٠، مما يدل على أنّ الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، أي أنه ذو ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات جرى تفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، واستُخدمت القوانين الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، اختبار (ت) ستودنت لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0,8$$

وبناءً عليه جرى اعتماد التوبيخ المغلق، وتحديد المجالات الآتية:

جدول (٥) التوبيخ المغلق لمجالات سلم ليكرت (المعيار المعتمد)

المجال	درجة الممارسة	الأهمية النسبية
١ - ١,٨	ضعيفة جداً	(٣٦-٢٠) %
١,٨١ - ٢,٦٠	ضعيفة	(٥٢-٣٦,٢) %
٢,٦١ - ٣,٤٠	متوسطة	(٦٨-٥٢,٢) %
٣,٤١ - ٤,٢٠	مرتفعة	(٨٤-٦٨,٢) %
٤,٢١ - ٥	مرتفعة جداً	(١٠٠-٨٤,٢) %

### حدود البحث:

**الحدود العلمية:** البراعة التنظيمية ببعديها: (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف).

**الحدود البشرية:** عينة عشوائية بسيطة من مدرّسي التعليم الثانوي في مدينة طرطوس.

**الحدود الزمانية:** طُبِّقَ البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

**الحدود المكانية:** طُبِّقَ البحث في مدارس التعليم الثانوي في مدينة طرطوس.

### الدراسات السابقة:

#### أ- الدراسات العربية:

١- دراسة الجمعي والحارثي (٢٠٢١)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: البراعة التنظيمية لدى قائدات

المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى (المؤهل العلمي، عدد الدورات، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (٣١٦)، وقد بُنيت استبانة مكونة من (٢٢) عبارة وزعت على بعدين، هما: بعد براعة الاستغلال وبعد براعة الاستكشاف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية. درجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت أعلى من براعة الاستكشاف. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى (المؤهل العلمي، عدد الدورات وسنوات الخبرة).

٢- دراسة الخضرمي (٢٠٢١)، سلطنة عمان، بعنوان: درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس

وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي. كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد ذلك طبقت على عينة مكونة من (٤٨٠) معلم ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. ومن أهم النتائج التي توصلت

إليها الدراسة هي: أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان كانت بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ما عدا متغير الجنس، حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية، وفي جميع محاور البراعة التنظيمية ولصالح الإناث. كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي تلك المدارس في محافظة مسقط.

٣- دراسة المناصير والحراشنة (٢٠٢٢)، الأردن، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا تكنولوجيا الأداء البشري، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا، حيث تم اختيار عينة بلغت (١٨٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل. وجرى تطوير أداة دراسة تكونت من جزأين؛ الأول: يقيس درجة تكنولوجيا الأداء البشري، والثاني: يقيس مستوى ممارسة البراعة التنظيمية. أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا من وجهة نظر معلمهم "متوسط". كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا.

٤- دراسة العتيبي والشهري (٢٠٢٥)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة البراعة التنظيمية والكشف عن الصعوبات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، حيث تناولت الدراسة أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال، والاستكشاف، والبراعة الهيكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (٧٤٤٥) معلماً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٦٦) معلماً ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث حصلت ممارسة الاستكشاف على متوسط (٣,٩٧)، وممارسة الاستغلال على متوسط (٤,٠٩)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). كما جاءت درجة ممارسة البراعة الهيكلية بمتوسط (٣,٩٥). وتمثلت أهم صعوبات ممارسة البراعة التنظيمية في ضعف حوافز المبدعين والمتميزين ونقص المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية مهارات البراعة التنظيمية لمديرات المدارس.

**ب- الدراسات الأجنبية:**

١- دراسة سواريس وآخرين (Soares, etal, 2018) بعنوان:

**Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions.**

البراعة التنظيمية: دراسة في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية.

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) مديراً تنفيذياً في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توافر براعة الاستكشاف في مؤسسات التعليم العالي كانت كبيرة، وتراوحت بين (٣,٩٦-٤,١٣)، كما كانت درجة توافر براعة الاستغلال كبيرة، وتراوحت بين (٣,٩٢-٤,٢٣).

٢- دراسة بيتش وآخرين (Pietsch, etal, 2020) بعنوان:

**Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders.**

مديرو المدارس بين الاستغلال والاستكشاف: نتائج دراسة على مستوى البلاد حول البراعة التنظيمية لقادة

المدارس.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية لدى قادة المدارس، ومدى ارتباط ممارسات الاستغلال والاستكشاف لقادة المدارس ببعضهم البعض، وعلاقة الاستغلال والاستكشاف بالميزة التنافسية بين المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع قادة المدارس العامة بجميع المراحل في ألمانيا، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٤٠٥) من قادة المدارس العامة من (١٦) ولاية في ألمانيا الاتحادية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس يركزون في كثير من الأحيان على ممارسة الأنشطة الاستغلالية أكثر من ممارستهم للأنشطة الاستكشافية، وأن مديري المدارس يركزون على أنشطة صفل الكفاءات والعمليات للنتائج القائمة حالياً أكثر من أنشطة الاستكشاف والابتكار. وأن أبعاد البراعة التنظيمية ترتبط بعضها مع بعض ارتباطاً سلبياً؛ أي أن المدارس التي كانت تمارس الأنشطة الاستغلالية بدرجة عالية، كانت تمارس الأنشطة الاستكشافية بدرجة منخفضة. وكما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة تلك المدارس لأبعاد البراعة التنظيمية بتوازن، ودرجة التنافسية بين طلاب تلك المدارس.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كدراسة الجميبي والحارثي (٢٠٢١)، ودراسة الخضرمي (٢٠٢١)، ودراسة العتيبي والشهري (٢٠٢٥)، ودراسة سواريس وآخرين (٢٠١٨)، ودراسة بيتش وآخرين (٢٠٢٠) في تناولها مفهوم "البراعة التنظيمية" كمتغير رئيس، والتركيز على بعدي "الاستغلال والاستكشاف" كركيزة أساسية لهذا المفهوم. كما تشابهت مع دراسة الجميبي والحارثي ودراسة المناصير والحراشة (٢٠٢٢) ودراسة العتيبي والشهري في

استقصاء وجهة نظر المعلمين والمدرسين لتقييم أداء الإدارة المدرسية، واعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي إطاراً عاماً للدراسة.

بينما تبرز نقاط الاختلاف في السياق الجغرافي والمجتمعي، حيث انفردت الدراسة الحالية بالتطبيق في مدينة طرطوس بسورية، كما اختلفت الدراسة الحالية في اعتمادها أسلوب "الحصر الشامل" نظراً لطبيعة حجم مجتمع البحث، وهو ما ميزها عن الدراسات التي اعتمدت عينات عشوائية أو بسيطة كدراسة العتيبي وبيتش.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد الدقيقة للبراعة التنظيمية، وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاسترشاد بالمقاييس التي استخدمها الجمعي والعتيبي، بالإضافة إلى الاستفادة من النتائج السابقة في المقارنة وتفسير الفروق المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تقدم تشخيصاً لواقع البراعة التنظيمية في بيئة تعليمية سورية (طرطوس) في ظل ظروف وتحديات محلية خاصة، كما تنفرد عن دراسات الخضرمي والمناصير والعتيبي بأنها ركزت على "درجة الممارسة" كمتغير وصفي تحليلي بحت دون ربطه بمتغيرات أخرى (كالسلوك الإبداعي أو تكنولوجيا الأداء)، مما يمنحها عمقاً في تشخيص واقع البراعة التنظيمية لذاتها في مرحلة التعليم الثانوي تحديداً، وتوظيفها أسلوب الحصر الشامل الذي يرفع دقة تمثيل النتائج لمجتمع البحث الأصلي.

### الإطار النظري للبحث:

**أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:** تتجلى البراعة التنظيمية في الميدان التربوي كنهج إداري يعتمد مدير المدرسة الثانوية لضمان المنافسة والتميز في مسارين متوازيين؛ هما: استثمار الموارد والعمليات التعليمية القائمة، واستكشاف فرص ومبادرات تربوية حديثة. وتتمثل هذه البراعة في قدرة المدير على الموازنة بين الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، مستنداً في ذلك إلى تنمية مهارات الهيئة التعليمية والإدارية (الرشيدي، ٢٠٢٢، ص ٩٢٢). وتعكس البراعة التنظيمية مستوى قدرة مدير المدرسة على بلوغ الأهداف التربوية عبر الموازنة بين أبعاد الاستكشاف والاستثمار؛ حيث يسعى المدير لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة للمدرسة لتقديم خدمات وبرامج تعليمية مبتكرة. وتساعد هذه الممارسة في مواجهة التحولات الاجتماعية والثقافية المحيطة، وتجاوز العقبات الإدارية، ومعالجة المشكلات التنظيمية بمرونة، مما يدعم فرص الإبداع المدرسي ويبنى رؤية واضحة تضع المدرسة في مكانة مرموقة مجتمعياً (عبد الحافظ، ٢٠٢٠، ص ١٥٣). وفي ظل البيئات التعليمية المتغيرة، يرى (Stelzl, et al, 2020, P2) أن البراعة التنظيمية هي القدرة التي تضمن استدامة نجاح المدرسة وتفوقها. ويكمن التحدي القيادي لمدير المدرسة في فض التنازع بين متطلبات "الاستغلال" و"الاستكشاف"؛ فمن جهة، يجب عليه استكشاف فرص لتطوير أساليب تدريسية وبيئات تعلم مبتكرة، ومن جهة أخرى، يتعين عليه استغلال وتحسين العمليات والخدمات التعليمية الحالية لضمان كفاءتها. ونظراً لاختلاف المهارات المطلوبة لكل مسار، فإن دور المدير يبرز في إيجاد التوازن الدقيق بينهما. ويؤكد (Alshaer, 2020, P84) أن ممارسة البراعة التنظيمية تظهر في قدرة مدير المدرسة على تلبية المتطلبات المتزامنة والمتعارضة أحياناً، وذلك بناءً على مستوى كفاءته الإدارية، فرغم أن أنشطة الاستكشاف (التجديد) والاستغلال (التحسين المستمر) قد تبدو متناقضة، إلا أن براعة المدير القيادية تتبدى في إدارة هذا التوازن، بحيث تصبح المدرسة قادرة على استثمار كفاءاتها الحالية بالتوازي مع اقتناص الفرص التطويرية الجديدة بأسلوب متناغم.

**ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:** تتجلى أهمية ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية في الجوانب الآتية

(السيد طه وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١١):

- ١- تحسين الأداء المدرسي المتميز: تعد البراعة الوسيلة الأكثر فاعلية لرفع كفاءة المدرسة؛ ففي حين يكفي التخصص في الاستغلال أو الاستكشاف لتحسين الأداء البسيط، إلا أن الجمع بينهما (البراعة) هو ما يحقق الأداء التعليمي المتميز، خاصة عندما تمتلك المدرسة قدرة استيعابية عالية للمبادرات الجديدة.
  - ٢- تطوير الوحدات الإدارية والتعليمية: تنعكس براعة المدير والموظفين (كأفراد) إيجاباً على الأقسام العلمية والإدارية بالمدرسة، مما يساهم في تدفق المعرفة التربوية وتراكمها واستخدامها بفاعلية داخل المدرسة.
  - ٢- تجديد المعرفة التربوية وصلها: تساهم أنشطة الاستغلال في صقل الخبرات الحالية للمعلمين لتحسين الكفاءة التدريسية، بينما تعمل أنشطة الاستكشاف على تجريب مفاهيم تربوية حديثة وتطبيقها.
  - ٣- توظيف تكنولوجيا المعلومات: تمكن البراعة مديري المدارس من استثمار التقنيات الرقمية في معالجة البيانات المدرسية، مما يدعم اتخاذ قرارات دقيقة لمواجهة التحديات التعليمية المستقبلية.
  - ٤- ضمان الاستدامة والنمو: تساعد البراعة المدرسة على النمو المستمر وضمان بقائها في دائرة التميز على المدى البعيد.
  - ٥- إدارة التعارض والقرارات البديلة: تمكن المدير من التعامل مع التدفق الهائل للمعلومات، وتساعده في حل الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة التوفيق بين المهام الروتينية والمبادرات الابتكارية.
  - ٦- تنوع مهارات الهيئة التعليمية: تساهم في دمج المهارات الحالية للمعلمين مع الرؤى المستقبلية للتعليم، مما يعزز القدرة على اقتناص الفرص التطويرية في بيئة تربوية تتسم بالتغير السريع.
  - ٧- تطوير الخدمات التعليمية: تحدد البراعة للمديرين الوسائل المناسبة لتقديم برامج وأنشطة تعليمية جديدة للمجتمع المحلي، وإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.
  - ٨- التكيف مع المتغيرات البيئية: تحقق التوازن بين الحفاظ على استقرار النظام المدرسي وبين التكيف مع التحولات الاجتماعية والتقنية المحيطة بالمدرسة.
  - ٩- المرونة في استثمار الموارد: تساعد المدرسة على العمل بكفاءة في الظروف غير المتوقعة، من خلال المرونة في استثمار الموارد المتاحة والبحث عن موارد وشراكات مجتمعية جديدة.
  - ١٠- التنسيق بين فرق العمل: تبرز أهمية البراعة في الربط بين المعارف الجديدة والخبرات المتراكمة، والتنسيق بين المعلمين المبدعين (المجددين) والمعلمين ذوي الخبرة (المحافظين)، لمنع انعزال أي فريق عن الآخر.
- ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية:** تعتمد البراعة التنظيمية على ممارستين متكاملتين تضمنان استمرارية المؤسسة التعليمية ونجاحها، وهما:

- ١- **براعة الاستغلال (Exploitation):** تتمثل في قدرة المدرسة على تحسين الأنشطة الحالية لخلق قيمة مضافة في الأمد القريب، وتهدف إلى صقل المهارات وتوسيع المعارف المتاحة لتلبية احتياجات المستفيدين. ويرتبط هذا البعد بأنشطة الكفاءة، والتنفيذ، والروتينية، وتقليل التكاليف عبر الاستناد إلى المعرفة المتوفرة والهياكل القائمة (حسين والعاني، ٢٠١٨، ص ٢٨٠). ورغم إسهامه في تعزيز الأداء القريب، إلا أن الاقتصار عليه قد يوقع المنظمة في "فخ المقدر" ويحد من مواكبتها للمستجدات البيئية المتسارعة (محمد، ٢٠٢٢، ص ٣٥).
- ٢- **براعة الاستكشاف (Exploration):** يتمحور الاستكشاف حول أنشطة البحث، المخاطرة، التجريب، والابتكار، حيث يركز على إيجاد بدائل وحلول جديدة خارج نطاق المعرفة التقليدية لضمان النجاح على المدى الطويل (رشيد والعبودي، ٢٠١٨، ص ١٣). وتسعى هذه الممارسة إلى تقديم خدمات تعليمية رائدة تتوقع الاحتياجات المستقبلية

وتحدث تغييراً جذرياً في البيئة المدرسية، وبذلك توفر الإبداعات الاستكشافية تصاميم ومجالات عمل حديثة تتطلب الخروج عن المألوف لتحقيق التميز التنافسي (الجميبي والحارثي، ٢٠٢١، ص ٤٩٠).

### نتائج البحث:

أولاً: ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس من وجهة نظر المدرسين:

لتعرف درجة ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس من وجهة نظر المدرسين، جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وعلى كامل البنود بالنسبة إلى كل بعد، وفق الآتي:

#### ١- ما درجة ممارسة بعد براعة الاستغلال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين؟

الجدول (٦) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة براعة الاستغلال ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
١	يعمل مدير المدرسة على تطوير الأساليب التعليمية المتبعة حالياً لرفع كفاءة الأداء المدرسي.	311	٣,٦٥	٠,٨١٢	73	مرتفعة
٢	يحرص المدير على الالتزام التام بالأنظمة واللوائح الوزارية المنظمة للعمل التربوي.	311	٤,٣٢	٠,٦٥٤	86.4	مرتفعة جداً
٣	يسعى المدير إلى تحقيق أقصى استفادة من الوسائل التعليمية والمختبرات المتاحة في المدرسة.	311	٣,٤١	٠,٨٦٢	68.2	مرتفعة
٤	يوجه المدير المدرسين نحو استثمار الوقت والجهد في أثناء تنفيذ الحصص الدراسية.	311	٣,٨٨	٠,٧٤٢	77.6	مرتفعة
٥	يحرص المدير على الارتقاء بمستوى الأداء التدريسي للمدرسين من خلال توظيف الخبرات المتبادلة داخل البيئة المدرسية.	311	٣,٢2	٠,٨٢١	64.4	متوسطة
٦	يهتم المدير بدقة تنفيذ الخطط الدراسية السنوية وتوزيع المناهج وفقاً للجدول الزمنية.	311	٤,٤٥	٠,٥٨٨	89	مرتفعة جداً
٧	يحرص المدير على استقرار العمل المدرسي اليومي وتجنب التغييرات المفاجئة غير الضرورية.	311	٤,١٠	٠,٦٩٢	82	مرتفعة
٨	يعزز المدير ثقافة "التميز في الأداء" ضمن المهام والواجبات المدرسية المعتادة.	311	٣,٥٢	٠,٨٤٥	70.4	مرتفعة
٩	يتابع المدير تقويم أداء المدرسين دورياً لضمان مطابقته لمعايير الجودة المطلوبة.	311	٣,٩٤	٠,٧١٣	78.8	مرتفعة
١٠	يوفر المدير الدعم اللازم لتطوير البرامج والأنشطة الطلابية القائمة وتوسيع نطاقها.	311	٣,٣٨	٠,٨٨٢	67.6	متوسطة
١١	يركز المدير على معالجة المشكلات التنظيمية اليومية فور حدوثها وبكفاءة عالية.	311	٣,٧٦	٠,٧٩٥	75.2	مرتفعة
١٢	يسعى المدير إلى تحسين العلاقات المهنية بين المدرسين بما	311	٣,٥٩	٠,٨٢٤	71.8	مرتفعة

					يخدم العمل الحالي.	
مرتفعة	72.4	٠,٨٠٦	٣,٦٢	311	يستند المدير إلى التغذية الراجعة الواردة في التقارير المدرسية لضمان التحسين المستمر لآليات العمل المتبعة.	١٣
مرتفعة	75.2	0.772	3.76	311	المتوسط الحسابي العام	

يُظهر الجدول (٦) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس بعد براعة الاستغلال من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٧٦) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٥,٢%). ويشير هذا الارتفاع إلى تركيز الإدارة المدرسية الواضح على تحسين الكفاءة التشغيلية الحالية واستثمار الموارد المتاحة لضمان استقرار العمل.

وبالنظر إلى تفاصيل البنود، نجد أن العبارة رقم (٦) المتعلقة بـ "دقة تنفيذ الخطط الدراسية السنوية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٥) ودرجة ممارسة "مرتفعة جداً"، تلتها العبارة رقم (٢) الخاصة بـ "الالتزام بالأنظمة واللوائح الوزارية" بمتوسط (٤,٣٢) ودرجة "مرتفعة جداً" أيضاً؛ مما يعكس انضباطاً عالياً وتوجهاً قوياً نحو الالتزام بالمعايير الرسمية والعمليات الروتينية لضمان سير العملية التربوية. وفي المقابل، جاءت بقية البنود بدرجات تراوحت بين "المرتفعة" و"المتوسطة"، حيث سجلت العبارة رقم (٥) المتعلقة بـ "الارتقاء بمستوى الأداء التدريسي عبر الخبرات المتبادلة" والعبارة رقم (١٠) الخاصة بـ "تطوير البرامج والأنشطة الطلابية القائمة" أدنى المتوسطات الحسابية (٣,٢٢) و(٣,٣٨) على الترتيب، مما يضعهما في فئة الممارسة "المتوسطة". ويُفسر ذلك بأن اهتمام مديري المدارس يميل بشكل أكبر نحو الجوانب الإدارية التنظيمية والامتثال للأنظمة واللوائح (وهي جوهر براعة الاستغلال)، بينما يقل هذا الاهتمام نسبياً في الجوانب المتعلقة بتطوير التفاعلات المهنية والبرامج الطلابية، رغم بقائها ضمن نطاق القبول الإيجابي. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج قدرة المديرين على إدارة الموارد الحالية بكفاءة، مع وجود حاجة لتعزيز ممارسات تبادل الخبرات المهنية والأنشطة الإبداعية لتصل إلى مستوى التميز الذي حققته الجوانب التنظيمية الصرفة.

## ٢- ما درجة ممارسة بعد براعة الاستكشاف لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

الجدول (٧) إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة براعة الاستكشاف ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الممارسة
١٤	يحفز مدير المدرسة المدرسين على تبني طرائق تدريسية مبتكرة تخرج عن الأطر التقليدية السائدة.	311	3.15	٠,٨٠٤	63	متوسطة
١٥	يسعى المدير إلى بناء شراكات تعاونية جديدة مع المجتمع المحلي لدعم المدرسة.	311	٣,١٣	٠,٨١١	62.6	متوسطة
١٦	يخصص المدير وقتاً للبحث عن بدائل وحلول مبتكرة للمشكلات التربوية المزمنة.	311	٣,٠٩	٠,٨٥٦	61.8	متوسطة
١٧	يحفز المدير المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية الخارجية التي تتناول المستجدات التربوية.	311	٣,٣٢	٠,٧٤٥	66.4	متوسطة
١٨	يبدي المدير مرونة عالية في تقبل الأفكار التطويرية التي يطرحها المدرسون.	311	٢,٧٥	٠,٧٥١	55	متوسطة
١٩	يعمل المدير على رفد المدرسة بتقانات تعليمية حديثة تساهم في إحداث نقلة نوعية في الممارسات التربوية.	311	٢,٦٩	٠,٨٥٨	53.8	متوسطة

٢٠	يرتكز عمل المدير على رؤية مستقبلية واضحة تستهدف نقل المدرسة من الأداء التقليدي إلى آفاق التميز والإبداع التربوي.	311	٣,٣٦	٠,٧٦٤	67.2	متوسطة
٢١	يحرص المدير على تنوع الخدمات التعليمية والأنشطة اللاصفية بما يلي طموحات الطلاب.	311	٢,٨٨	٠,٧٩٢	57.6	متوسطة
٢٢	يشجع المدير المدرسين على المشاركة في المسابقات والجوائز التربوية على مستوى المحافظة.	311	٣,١١	٠,٧٢٣	62.2	متوسطة
٢٣	يخصص المدير جزءاً من الموارد لدعم المشاريع التربوية الريادية داخل المدرسة.	311	٢,٢٥	٠,٨٣٤	45	ضعيفة
٢٤	يعمل المدير على رصد التوجهات التعليمية العالمية الحديثة ومحاولة مواءمتها مع واقع المدرسة.	311	٢,١٨	٠,٩٠٥	43.6	ضعيفة
٢٥	يُحفز المدير المدرسين على الانخراط في فرق عمل بحثية لاستكشاف الممارسات التعليمية المبتكرة وتطبيقها.	311	٢,١٥	٠,٨٩٢	43	ضعيفة
٢٦	يقبل المدير الأخطاء الناتجة عن تجريب مبادرات تعليمية جديدة طالما تهدف للتطوير.	311	٢,٤٢	٠,٨٧١	48.4	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام	311	2.81	0.815	56.2	متوسطة

يُظهر الجدول (٧) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس بعدَ براءة الاستكشاف من وجهة نظر المدرسين قد جاءت بدرجة "متوسطة" بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢,٨١) وبأهمية نسبية قدرها (%٥٦,٢).

وبالنظر إلى تفاصيل البنود، نلاحظ أن العبارة رقم (٢٠) المتعلقة بامتلاك "رؤية مستقبلية لنقل المدرسة نحو التميز" قد تصدرت هذا البعد بمتوسط (٣,٣٦) ودرجة ممارسة "متوسطة"، تلتها العبارة رقم (١٧) الخاصة بـ "تحفيز المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية" بمتوسط (٣,٣٢). ويشير هذا إلى وجود وعي فكري ونظري لدى المديرين بأهمية التغيير والتطوير، إلا أنّ هذا الوعي لم يترجم بالكامل إلى ممارسات ميدانية قوية. ومن ناحية أخرى، كشفت النتائج عن تراجع واضح في الممارسات الاستكشافية التي تتطلب موارد مادية أو مخاطرة إدارية؛ حيث حصلت العبارات (٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦) على درجة ممارسة "ضعيفة". وجاءت العبارة رقم (٢٥) المتعلقة بـ "تحفيز المدرسين على الانخراط في فرق بحثية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,١٥)، تلتها العبارة رقم (٢٤) الخاصة بـ "رصد التوجهات التعليمية العالمية" بمتوسط (٢,١٨). كما سُجّلت درجة ممارسة ضعيفة في العبارة (٢٦) المعنية بـ "تقبل الأخطاء الناتجة عن تجريب مبادرات جديدة" بمتوسط (٢,٤٢). وتعكس هذه النتائج وجود فجوة حقيقية في بعد الاستكشاف، حيث يتردد المديرون في خوض غمار المبادرات غير المضمونة أو التي قد تخالف النمط التقليدي السائد، وهو ما يعزز سمة "الحذر الإداري" في مقابل "المغامرة الاستكشافية".

### ٣- ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرّسين؟

بحساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع أبعاد البراعة التنظيمية نجد:

الجدول (٨) المتوسط الحسابي المرجح لجميع أبعاد البراعة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٠,٧٧٢	٣,٧٦	براعة الاستغلال
٠,٨١٥	٢,٨١	براعة الاستكشاف
٠,٧٤٩	٣,٢٩	المتوسط المرجح

يُظهر الجدول (٨) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة طرطوس البراعة التنظيمية بشكل عام، من وجهة نظر المدرسين، جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للأداة ككل (٣,٢٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤٩). ويُلاحظ أنّ هذا المتوسط العام قد تأثر بشكل مباشر بالتباين الواضح بين البعدين المكونين للبراعة؛ فقد جاءت ممارسة "براعة الاستغلال" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة "مرتفعة" (٣,٧٦)، بينما جاءت "براعة الاستكشاف" في المرتبة الثانية بدرجة ممارسة "متوسطة" (٢,٨١). وتشير هذه النتيجة الإجمالية إلى أنّ مديري المدارس يمارسون نوعاً من البراعة التنظيمية "غير المتوازنة"، حيث يتفوق الجانب التنفيذي والتشغيلي المحافظ (الاستغلال) على الجانب التطويري والابتكاري (الاستكشاف). فرغم امتلاكهم قدرات عالية في إدارة الموارد والالتزام بالأنظمة، إلا أنّ ضعف ممارسات الاستكشاف أدى إلى خفض المتوسط العام للبراعة التنظيمية ليقف عند حدود الدرجة المتوسطة، مما يعني أنّ الإدارة المدرسية في مدينة طرطوس تضمن استقرار العمل الحالي بكفاءة، لكنها لا تزال تحتاج إلى تبني استراتيجيات أكثر جرأة نحو التغيير والبحث عن فرص مستقبلية لتحقيق التوازن الذي يتطلبه مفهوم البراعة التنظيمية المتكاملة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة المناصير والحراشة (٢٠٢٢) في أنّ المستوى العام للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاء بدرجة "متوسطة". كما تتفق مع جوهر دراسة بيتش وآخرين (٢٠٢٠) في وجود فجوة لصالح الاستغلال على حساب الاستكشاف، مما يضعف الدرجة الكلية للبراعة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الخضرمي (٢٠٢١) ودراسة العتيبي والشهري (٢٠٢٥) اللتين أظهرتا أنّ درجة ممارسة البراعة التنظيمية ككل جاءت بدرجة "مرتفعة". ويُعزى هذا الاختلاف في الدراسة الحالية إلى التباين النسبي في قيم بعد الاستكشاف (٢,٨١) الذي سحب المتوسط العام لأسفل، بينما في الدراسات الأخرى كان هناك تقارب أكبر بين البعدين أدى لرفع المتوسط الكلي.

### نتائج فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية طُبِّق اختبار ت ستيودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (٩) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير

الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين للتجانس		نتائج اختبار ت ستيودنت			
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
ذكر	٩٦	3.39	0.701	0.764	0.383	1.665	309	0.097	لا يوجد فرق
أنثى	215	2.24	0.766						

تُشير نتائج اختبار ت ستيودنت (T.test) للعينات المستقلة إلى قبول الفرضية الصفرية، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي إجابات أفراد العينة (ذكور وإناث) حول درجة ممارسة مديري المدارس البراعة التنظيمية، وذلك استناداً إلى قيمة احتمال الدلالة (Sig) التي بلغت (٠,٠٩٧)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (١,٦٦٥) عند درجة حرية (٣٠٩). ويؤكد اختبار "ليفين" (Levene's Test) تجانس المجموعتين، حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة فيه (٠,٣٨٣) وهي

أكبر من (٠,٠٥). تُعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسين والمدرسات في مدينة طرطوس يعملون في بيئة تنظيمية وتربوية موحدة، ويخضعون لنظام إداري مركزي واحد من قبل مديرية التربية، مما يجعل إدراكهم وتقييمهم لممارسات مديريهم متقارباً إلى حد كبير بغض النظر عن جنس المدرس. فالمعايير التي يحكم من خلالها المدرس (الذكر) على براعة المدير في "الاستغلال" أو "الاستكشاف" هي ذاتها المعايير التي تستخدمها المدرسة (الأنثى)، حيث يشترك الجميع في مواجهة التحديات المدرسية اليومية ذاتها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميبي والحارثي (٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات ديموغرافية مماثلة في البيئة المدرسية. بينما تختلف مع دراسة الخضرمي (٢٠٢١) في سلطنة عمان، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث. هذا الاختلاف قد يعود إلى تمايز طبيعة الإدارة في مدارس الإناث والذكور في البيئة العُمانية، بينما في بيئة مدينة طرطوس يبدو أن الثقافة التنظيمية والنمط الإداري السائد يتسمان بالثبات والاستقرار من وجهة نظر كلا الجنسين.

**الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (١٠) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إجازة جامعية	178	3.24	0.785
دبلوم تأهيل	124	3.36	0.697
دراسات عليا	9	3.39	0.684
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>3.29</b>	<b>0.749</b>

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	1.167	2	.583	1.040	.355
التباين داخل المجموعات	172.718	308	.561		
<b>Total</b>	<b>173.885</b>	<b>310</b>			

تُشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول (١١) إلى قبول الفرضية الصفرية، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة احتمال الدلالة (Sig) البالغة (٠,٣٥٥)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١,٠٤٠). وبالنظر إلى الإحصاءات الوصفية في الجدول (١٠)، نلاحظ تقارباً كبيراً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة؛ حيث تراوحت بين (٣,٢٤) لحملة الإجازة الجامعية و(٣,٣٩) لحملة شهادات الدراسات العليا، وهي فروق طفيفة جداً وغير جوهرية من الناحية الإحصائية.

تُفسر هذه النتيجة بأن المستوى الأكاديمي للمدرسين (سواء كانوا من حملة الإجازة، دبلوم التأهيل، أو الدراسات العليا) لم يؤثر في إدراكهم مستوى البراعة التنظيمية لمديريهم. ويعود ذلك إلى أن ممارسات المدير (خاصة في بعدي الاستغلال والاستكشاف) هي ممارسات ملموسة ومشاهدة من قبل الجميع داخل البيئة المدرسية، وتنعكس آثارها على كافة الكادر التدريسي بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. كما أن معايير التقييم التي يستخدمها المدرسون للحكم على

أداء المدير تتبع غالباً من الخبرة العملية والاحتكاك اليومي بالعمل الإداري، وليس من الخلفية الأكاديمية النظرية للمدرس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميعي والحارثي (٢٠٢١) ودراسة الخضرمي (٢٠٢١)، حيث أكدت تلك الدراسات أيضاً أن المؤهل العلمي ليس متغيراً حاسماً في تغيير وجهات نظر المعلمين تجاه درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى القادة التربويين. وهذا يعزز القول بأن البراعة التنظيمية كنمط إداري يُدرك بشكل جمعي وموحد داخل المؤسسة التعليمية الواحدة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (١٢) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-٥ سنوات	71	3.16	0.882
٦-١٠ سنوات	141	3.30	0.751
أكثر من ١٠ سنوات	99	3.37	0.626
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>3.29</b>	<b>0.748</b>

جدول (١٣) تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	1.855	2	.927	1.661	.192
التباين داخل المجموعات	172.030	308	.559		
<b>Total</b>	<b>173.885</b>	<b>310</b>			

تُشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول (١٣) إلى قبول الفرضية الصفرية، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى قيمة احتمال الدلالة (Sig) البالغة (٠,١٩٢)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١,٦٦١). وبالنظر إلى الإحصاءات الوصفية في الجدول (١٢)، نلاحظ تقارباً نسبياً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، حيث بلغت للفئة (١-٥ سنوات) متوسطاً قدره (٣,١٦)، وللجنة (٦-١٠ سنوات) متوسطاً قدره (٣,٣٠)، وللجنة (أكثر من ١٠ سنوات) متوسطاً قدره (٣,٣٧).

يُعزى عدم وجود فروق دالة إحصائية إلى أن إدراك المدرسين لممارسات مديريهم يتشكل من خلال الاحتكاك الميداني المباشر واليومي، وهو إدراك يبدو أنه ينضج بسرعة لدى المدرسين الجدد لئيتساوى مع رؤية المدرسين القدامى. فالممارسات الإدارية المتعلقة ببراعة الاستغلال (كالالتزام باللوائح) أو براءة الاستكشاف (كالبحث عن حلول مبتكرة) هي سلوكيات ظاهرة ومعلنة للجميع، ولا يتطلب الحكم عليها تراكم سنوات طويلة من الخبرة بقدر ما يتطلب معاشة للواقع المدرسي الحالي. كما أن توحيد آليات الإشراف التربوي والاجتماعات الدورية في مدارس مدينة طرطوس يساهم في خلق رؤية مشتركة وموحدة بين المدرسين باختلاف سنوات خبرتهم حول أداء قياداتهم المدرسية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميعي والحارثي (٢٠٢١) ودراسة الخضرمي (٢٠٢١) في أن سنوات الخبرة لم تكن متغيراً مؤثراً في تغيير وجهة نظر المعلمين تجاه البراعة التنظيمية. وهذا يؤكد ثبات إدراك المدرسين للنمط القيادي

السائد في المدرسة، مما يشير إلى أن "البراعة التنظيمية" هي صفة ملازمة لأسلوب المدير وتنعكس آثارها على جميع المدرسين بوضوح، سواء كانوا في بداية مساره المهني أو من ذوي الخبرة الطويلة.

### مقترحات البحث:

١- يُقترح على وزارة التربية ومديرية التربية في طرطوس إجراء دورات تدريبية مكثفة تستهدف مديري المدارس الثانوية، تركز حصراً على مهارات "براعة الاستكشاف". يجب أن تتضمن هذه الدورات آليات رصد التوجهات التعليمية العالمية الحديثة، وكيفية بناء شراكات مجتمعية فاعلة، وطرق إدارة فرق العمل البحثية داخل المدرسة، وذلك لتمكينهم من تجاوز الأنماط الإدارية التقليدية والانتقال نحو آفاق التميز والإبداع التربوي.

٢- نظراً لضعف الممارسات المتعلقة بتخصيص الموارد لدعم المشاريع الجديدة، يُقترح إيجاد صيغة قانونية ومالية تسمح للمدارس بتخصيص جزء من مواردها الذاتية أو التبرعات المجتمعية لدعم "المشاريع الريادية". هذا المقترح يهدف إلى توفير الغطاء المادي للمدرسين والمبدعين لتجريب طرائق تدريسية مبتكرة وتقانات حديثة، مما يشجع المدير على اتخاذ قرارات استكشافية دون الخوف من نقص التمويل.

٣- ضرورة العمل على تغيير الثقافة التنظيمية داخل المدارس لتصبح أكثر مرونة في تقبل الأخطاء الناتجة عن تجريب مبادرات تعليمية جديدة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ندوات حوارية تجمع المديرين والمدرسين، تهدف إلى ترسيخ مفهوم أن الخطأ في سبيل التطوير هو فرصة للتعلم وليس مبرراً للمساءلة، مما يرفع من مستوى جرأة المدير في تبني الأفكار التطويرية التي يطرحها الكادر التدريسي.

٤- تشكيل لجان أو وحدات إدارية مصغرة تسمى "وحدات استشراف المستقبل"، تضم مديرين ومدرسين متميزين، تكون مهمتها رصد الممارسات التعليمية المبتكرة وتطبيقها بشكل تجريبي في بعض المدارس. هذا المقترح يساعد في نقل "براعة الاستكشاف" من مجهود فردي للمدير إلى عمل مؤسسي منظم، مما يساهم في سد الفجوة بين استقرار العمل الحالي (الاستغلال) وبين التطلع للمستقبل.

٥- العمل على مراجعة استمارات تقييم أداء مديري المدارس، بحيث لا تقتصر على الالتزام باللوائح والخطط الزمنية فقط، بل تشمل بنوداً واضحة تقيس ممارساتهم الاستكشافية، مثل: عدد المبادرات المبتكرة المنفذة، ومدى دعم المدير للبحث التربوي، والقدرة على الانفتاح على المجتمع المحلي. هذا التوجه سيحفز المديرين بشكل تلقائي على تحقيق التوازن بين البعدين التنفيذي والتطويري.

### المراجع:

#### أ- المراجع العربية:

- ١- بشارة، جبرائيل (٢٠٠٣). المعلم في مدرسة المستقبل، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٢- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض؛ والحارثي، نولى بنت عيد مخضور. (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٦)، العدد (٤)، الجزء (١)، ٥١٦-٤٧٩.
- ٣- حسين، هدى عبد الرحيم؛ والعاني، آلاء عبد الموجود (٢٠١٨). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٠٥)، العدد (٢٤)، ٢٩٣-٢١٦.

- ٤- الخضرمي، جهاد بن سيف بن محمد. (٢٠٢١). درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ٥- رشيد، صالح عبد الرضا؛ والعبودي، علي عبد الرزاق (٢٠١٨). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاسه على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل اسمنت السماوة، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد.
- ٦- الرشيد، أنور خالد صقر الخرينج (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، ٩١٨-٩٣٢.
- ٧- السيد طه، حسنين؛ وعيد، أيمن عادل؛ وخلف، ماهر محمود (٢٠٢٢). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ٥٩-١.
- ٨- الشناق، عبد السلام (٢٠١٠). دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج التكنولوجيا، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- ٩- عبد الحافظ، شيرين محمد إحسان (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الثاني، ١٣٧-١٨٧.
- ١٠- عبودي، صفاء؛ وخروفة، رغد (٢٠١٨). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركة الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١٠٩)، ٢٤٠-٢٥٨.
- ١١- العتيبي، أسماء بنت بدر؛ والشهري، مريم بنت محمد. (٢٠٢٥). واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد (١٧)، العدد (١)، ٢٩٦-٢٤٦.
- ١٢- محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (١٠٦)، الجزء الأول، ٩٦-١.
- ١٣- ملحم، سامي (٢٠٠٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ١٤- المناصير، نزار محمد؛ والحراشنة، علاء أحمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (١)، الجزء (٢)، ٤٤٠-٤١٩.

## ب- المراجع الأجنبية:

- 15- Alshaer, Sawsan A. (2020). *The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks.* Modern Applied Science, Vol. 14, No. 6, 82-89.
- 16- Pietsch, M.; Tulowitzki, P. and Cramer, C. (2020). *Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders.* Educational Management Administration & Leadership, 50(4), 574-592.

17- Soares, J., Reis, D., Cunha, J., & Neto, P. (2018). *Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institution. Journal Technol. Manag. Innovation, 13(3), 39-46.*

18- Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian & Katrin Wyrski. (2020). *Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. Business Research, 1-28.*