

Organizational Ingenuity and its Relationship to Institutional Excellence Among Government School Principals in Mafrq Governorate

البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق

Nisreen Al-Sabihat^{1*}, Muneera Al-Shurman².

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

²Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 07 Apr 2022

Accepted 12 Jun 2022

Published 01 Apr 2024

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan

Email: alhamadnayef@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to reveal the organizational ingenuity of government school principals in Mafrq Governorate and their relationship to institutional excellence. The study sample consisted of 350 teachers who were randomly selected. A questionnaire was developed and used for collecting data, after its validity and reliability were confirmed. The first part of the questionnaire consists of 26 items that measure organizational ingenuity, and the second part consists of 25 items that measure institutional excellence. The results of the study revealed that the degree of availability of organizational ingenuity among government school principals in Mafrq Governorate was moderate. There were no statistically significant differences in the means of the study sample's responses due to the gender variable; however, there were differences due to the years of service variable, in favor of those with less than ten years. Additionally, there were statistically significant differences due to the educational qualification variable, favoring those with a bachelor's degree.

As for institutional excellence, the results revealed that its level was moderate. There were no statistically significant differences in the means of the study sample's responses due to the gender and years of service variables; however, there were differences due to the educational qualification variable, favoring those with a bachelor's degree. Finally, the results showed a positive correlation between the degree of availability of organizational ingenuity and the level of institutional excellence. Considering the study results, the researcher provided a set of recommendations, the most important of which was the need to work on increasing awareness of the importance of organizational ingenuity and institutional excellence within the school.

Keywords: Organizational Ingenuity, Institutional Excellence, Public Schools.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين. وبلغت العينة (٣٥٠) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة التي تكونت من محورين (البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي). وبعد التأكد من صدقها وموثوقيتها. تكونت الاستبانة من جزأين: في جزئها الأول من (٢٦) فقرة تقيس البراعة التنظيمية، بينما يتكون الجزء الثاني من (٢٥) فقرة تقيس التميز المؤسسي. وأظهرت النتائج أن توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، ولصالح أقل من عشر سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس. كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي جاء بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين البراعة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توفر البراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي، مديري المدارس الحكومية.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية وأساس النظام التعليمي، وإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميز تعمل على تطوير أداء العاملين باستمرار، وتهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي من شأنها العمل على تحقيق تعليم متميز، وتواجه الإدارة المدرسية مسؤولية كبيرة تقع على عاتق كل من المدير، والمعلمين والإداريين لمواكبة التحديات العالمية، مما أدى لجعل معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها، وبذلك يتحقق أعلى قدر من التميز في العمل بالمشاركة مع العاملين لإنجاز الأهداف التربوية، والوصول بالمدرسة للتميز المنشود. فالمدير الناجح هو الذي يتحول بالمدرسة من أماكن حشو الأفكار والمعلومات البالية إلى البيئة التعليمية الإبداعية الخلاقة التي تُعدّ أجيالاً مبدعين في المجتمع، لذا ينبغي عليه إعادة التفكير في كل ما يتعلق بالعمل ونوع المهارات التي يحتاجها، وكيفية تحسين الأداء وقياسه، وجودة الخدمات والمخرجات التي يحتاجها سوق العمل، وذلك من خلال استراتيجيات متطورة لمواجهة التحديات.

إنّ التحديات الحالية تتطلب إتباع أساليب جديدة تساعدها في اكتشاف الفرص المحيطة بها، وفي الوقت ذاته العمل على استغلال تلك الفرص وإحداث التوازن بين هذه الأساليب (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥). وبذلك أوصت عدة دراسات مثل دراسة الكرعاوي (٢٠١٦) بضرورة توفير وتهيئة البيئة الملائمة للإبداع، وتقديم التسهيلات اللازمة للاستكشاف واستغلال الفرص، وتشجيع العاملين على أنشطة الاستكشاف المتمثلة في التجريب والبحث، وتحمل المخاطر، والمنافسة، وكذلك أنشطة الاستغلال المتمثلة في الاختيار، والتنفيذ، والإنتاج، والإنجاز، فإنتاجية العاملين عادةً ما تتأثر باتجاهاتهم ومعنويات جماعات العمل داخل المؤسسة، والتي تتأثر بنمط القيادة الإدارية في الإشراف على العاملين (الغرابوي، ٢٠١٩). فالبراعة التنظيمية تقدّم للمؤسسات التربوية جملة من الخيارات التي تمكنها من الحصول على النتائج المهمة كونها تتعامل مع قدرة المؤسسة على إدارة التناقضات الموجودة في المؤسسة، وذلك من خلال الكفاءة والتأثير، والموائمة والتكيف، وتحقيق المثالية والإبداع (Al venkatraman, et al., 2007).

ورغم اختلاف مجالات الإدارة وتنوعها إلا أنها تُعدّ عاملاً مهماً في سير عمل المؤسسات، فهي أساس التقدم الذي تسعى إليه (الديب، ٢٠٠٩)، وهي المحرك لعجلة التنمية في شتى المجالات، الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، وغيرها من جوانب الحياة المختلفة، وبما أن المدارس من أهم المؤسسات التعليمية الساعية نحو التميز والإبداع، وجب على إدارتها الاهتمام بالتفاصيل (الباشقالي والداؤد، ٢٠١٥)، وخوض السباق للوصول إلى مستوى عالٍ في إدارة الموارد البشرية بجدٍ وبراعة؛ لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، فالعمل ببراعة وإبداع يقلل من احتمال حدوث الأخطاء، ويُظهر تميزاً في الأداء (أبو رحمة، ٢٠٢١).

والبراعة التنظيمية تجعل المؤسسة في حالة حركة مستمرة، لمواجهة التحديات البيئية من خلال تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥)، والسعي للدخول في مجالات جديدة مستقبلاً من خلال الاستكشاف، فهي صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة (حسين والعاني، ٢٠١٨). وتتحقق البراعة التنظيمية التوازن بين استثمارها لأنشطتها، واكتشافها لأنشطة جديدة بشكل متزامن، إذ تسعى المؤسسات التربوية للاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها، وفي نفس الوقت تبحث عن فرص وإمكانات جديدة، والتنبؤ بأحداث المستقبل (الغرابوي، ٢٠١٩)، مما يجعلها قادرة على مواكبة المتغيرات البيئية بشكلٍ بارع، يقلل من الأخطاء، ويُعيد تشكيل الموارد بمرونة، فهي تعمل على رصد الموجودات، وتوقع المستقبل من خلال معطيات بشرية، ومادية تقودها للتنبؤ المستقبلي طويل المدى (عويس، ٢٠١٥؛ جرجون، ٢٠١٩).

ويشير المنسي (٢٠١٨) إلى أن البراعة التنظيمية تتمحور حول قدرة المؤسسات على التعامل مع التعارضات والتناقضات بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف بشكل متزامن أي إحداث نوعاً من التوازن بين هذين النوعين، لذا تُعد البراعة التنظيمية مدخلاً أساسياً للكثير من التخصصات الإدارية كما أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات البارعة، لقدرتها على خلق المزايا التنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير المستمر (العودة، ٢٠٢٠).

وعُرفت البراعة بأنها المقدرة على القيام بأفعال مختلفة ومتنافسة في كثير من الأحيان وفي الوقت نفسه (Simsek, 2009) وأيضاً عُرِفَتْ بأنها: القدرة على استخدام كلتا اليدين اليمنى واليسرى في العمل، وذلك يعني أداء المهام اليومية الاعتيادية، وتطوير جوانب أخرى في العمل (Kraner, 2018) في حين عرّفها لو و ريو (Luo & Rui, 2009) بأنها قدرة منظمات الأعمال على متابعة أمرين في الوقت نفسه، كاستغلال الزمن، والبحث عن الفرص الجديدة، والتكيف والمرونة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات المستفيدين، والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل.

أما بودويل (Bodwell, 2011) فقد عرّفها بأنها قدرة المؤسسة على الاستثمار والاستكشاف في ذات الوقت، حيث يشمل الاستثمار الابتكار التدريجي من أجل المستفيد، في حين يشمل الاستكشاف الابتكار الجذري من أجل المستفيد. وعرفها باتيل وآخرون (Patel, et al. 2012) بأنها: "عملية تنفيذية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال، وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بينهما، حيث يتطلب الاستغلال تنقيح وتعزيز الموارد أو التكنولوجيات والتقنيات الحالية، في حين أن الاستكشاف يستلزم البحث عن زيادة التباين والمخاطرة والتجريب لتطوير كفاءات جديدة (Yigit, 2013).

وتواجه المؤسسات التعليمية تحدياً كبيراً في ظل المتغيرات والمستجدات، وهو مواصلة أنشطة الاستكشاف بالتزامن مع استغلال الموارد المتاحة، وذلك من أجل استمرارها وبقائها وتحقيق ما تصبو إليه (حسين والعاني، ٢٠١٨). إنّ التحديات الحالية تتطلب إتباع أساليب جديدة تساعد في اكتشاف الفرص المحيطة بها، وفي الوقت ذاته العمل على استغلال تلك الفرص وإحداث التوازن بين هذه الأساليب (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥). أنّ التوازن والتزامن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى مستوى أعلى من الأداء (Jansen, 2008)، ويقلل من تعرضها للانهايار التنظيمي (الباشقالي والداود، ٢٠١٥)، فالتوازن بين الاستغلال والاستكشاف لا يساعد فقط في التجديد التنظيمي، وإنما يؤدي بالمؤسسات التربوية إلى أن تصبح أكثر ابتكارية وأكثر تميزاً، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Vario, 2017؛ إبراهيم، ٢٠١٧) في أن ثقافة الابتكار أساساً في الأنشطة الاستكشافية، ووجود التوازن البيئي لممارسات الاستغلال والاستكشاف تحقق مستوى عالٍ من البراعة التنظيمية، والتي تقود بدورها المؤسسة نحو التميز والإبداع وتحقيق النجاحات المستمرة.

وأكد بودويل (Bodwell, 2011) أنّ البراعة التنظيمية تتمثل في ثلاث خصائص أساسية وهي: الإدراك، وإعادة التشكيل، واغتنام الفرص (الاستغلال)، أما (Dewhurst & Navarro, 2007) فقد ذكر أن البراعة التنظيمية تلخص في أربع خصائص هي: مبادرة الأفراد وانتهازهم للفرص بشكل يتعدى مهامهم المحددة ووظائفهم، والتحفيز والتشجيع المستمر للأفراد على العمل والتصرف دون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، وتطبيق مبادئ القيادة التحولية بحيث تمكن الموظفين من التكيف مع الفرص الجديدة المتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتعاون الفردي والتنظيمي (المحاسنة، ٢٠١٧)، وتعزيز أساسيات التكيف والموازنة بين الموظفين، وإظهار قدرة الأفراد على التأوّم والتكيف، وتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة (Raisch, et al., 2009).

كما ويرى (Bodwell, 2011) البراعة التنظيمية تتكون من بعدين أساسيين هما:

البعد الأول الاستكشاف: البحث عن الفرص الجديدة: ويُعنى بالاستكشاف هو قدرة المؤسسة على البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها (Venugopal, et al., 2017) وتوقع أحداث المستقبل، بما يساعدها على التكيف مع الظروف

والمستجدات البيئية في المدى البعيد (الجنابي، ٢٠١٧)، إن عملية الاستكشاف تفتح الآفاق، وتحقق الإبداع للمنظمات والمؤسسات، ويعد ميزة تنافسية تعمل على الرقي في النتائج، مما يؤدي إلى تطويرها، وديمومتها، وتحسين أدائها، وحل مشكلاتها، وتحقيق الأهداف (Chaharmahali & Siadat, 2010).

البعد الثاني الاستغلال الاستثمار الأمثل للفرص: يرى يي (Pai, 2007) أن الاستغلال هو الاستثمار الأمثل للفرص، وهو تطوير المؤسسة، لتحقيق قيمة في الأمد القريب، ويُمارس الاستغلال من خلال التغيير المستمر، وتحقيق الكفاءة القصوى، والتمكن من المواقع المثالية. ويقصد بالاستثمار: قدرة المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطتها لخلق قيمة في المدى القريب (راضي وقاسم، ٢٠١٨؛ السرحاني، ٢٠١٩). وينبغي على إدارات المؤسسات التعليمية القدرة على مواجهة التحديات والمستجدات، والتي تتميز بالبراعة التنظيمية ضرورة إجراء تحولات في أداء المؤسسة لأعمالها، بما يحقق لها النجاح في المستقبل (إبراهيم، ٢٠١٧).

ويعد التميز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله تحقيق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية (محمد، ٢٠١٢)، وتحسينها بشكل مستمر بناءً على وضوح رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، ليصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وتمكنها من المنافسة العالمية (جوهر وسليمان، ٢٠٢٠).

فالتميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي لما له من أهمية كبيرة في تحقيق مستويات عالية من الأداء (Hashemi & Ghajari, 2014) والتنفيذ للعمليات على اختلاف وتنوع مجالاتها، ويؤدي إلى تحقيق إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون (مسعودة، ٢٠٢٠). لذا تنبئ أهمية التميز المؤسسي، والإبداع في المؤسسات التعليمية من خلال استجابتها للتغيرات البيئية المحيطة، وتحسين الخدمات، بما يعود بالنفع على المؤسسة والأفراد (الصيرفي، ٢٠٠٩) وإنَّ الهدف من التميز المؤسسي هو استحداث قوة عمل ممكنة تمتلك البراعة في تحقيق المهام، واستحداث الوعي لديها في تحقيق أهداف المؤسسة، بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديها (الهلال، ٢٠١٤).

وعزف خيري (٢٠١٤) التميز المؤسسي بأنه: "جهود منظمة، ومخططة، تهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لها، وهو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، من خلال تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة، بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المميزة".

في حين عرفته جمال (٢٠١٧) بأنه: "تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المؤسسة بأنه شيء فريد ومميز، أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المؤسسة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه".

ويتطلب من المؤسسة التي تسعى إلى التميز المؤسسي توافر العديد من الأبعاد منها:

- التميز القيادي: ويعد التميز في القيادة الأساس الذي تستند عليه الإدارة الحديثة (Dahaghan & pourtaher, 2014) حيث إن امتلاك القائد للقدرات والمهارات العالية يعد مطلباً أساسياً، من متطلبات الإدارة الحديثة، تمكنه من مواكبة المستجدات والمتغيرات، ومواجهة التحديات (ALZeriqat, et al. 2013).
- التميز البشري: فالمؤسسة التعليمية في أبسط معانيها تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي العملية التي تتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية، بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والكشف عن التهديدات التي تواجه المؤسسة ومحاولة التصدي لها (سيد، ٢٠١٣).
- التميز الخدماتي: عندما يتم الحصول على خدمات أو مخرجات، لا تناسب حاجات العملاء فأنتهم سيلجئون إلى الجهات المنافسة للعمل معهم (الهلال، ٢٠١٤)، في ضل إدارة التميز، ولجوء العملاء إلى المؤسسات المنافسة يُعد مؤشراً على تدني مستوى الخدمة المقدمة (عبود، ٢٠١٢)، وهذا يتطلب إعادة وضع خطط عمل منافسة لمعالجة نواحي القصور وتصحيح الأخطاء (الضمور، ٢٠١٥).
- والتميز المعرفي: إن المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء التميز المؤسسي لأي مؤسسة كانت هو المعرفة فهي المورد الذي يتجاوز بالأهمية رأس المال وقوة العمل (Bukovec & Markic, 2018).

وفي ضوء ما تقدم نستخلص حاجة المدارس إلى مديريين بارعين، قادرين على النظر في مختلف مجالات عملهم بطرائق جديدة، وضمن أبعاد ورؤى تتجاوز حدود ما ألفوه، مُجارين التغيرات السريعة متماشيين مع فلسفة الإدارة الحديثة، من خلال استغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، ولاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي، ففي حدود علم الباحثة لم يبحث الموضوع بتاتاً في المدارس الحكومية داخل محافظة المفرق، لذلك رغبت في إجراء هذه الدراسة للكشف عن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

وأجريت العديد من الدراسات حول موضوع الدراسة البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، ففي دراسة (السالم، ٢٠٢١) استهدفت إلى تُعرف مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين، وتحقيق لهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) معلم ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري.

وفي دراسة (الجميعي والحارثي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألفت العينة من (٣١٦) معلمة، وأظهرت النتائج إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس تعزى إلى) المؤهل العلمي، وعدد الدورات وسنوات الخبرة).

وجاءت دراسة أبو رحمة (٢٠٢١) للتعرف إلى دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من ٦٠ موظفاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في جامعة غزة، بحيث تؤثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة.

وأجرت الجنازرة (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى درجة أبعاد توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) مشرفاً تربوياً ومساعد مدير مدرسة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة استجابة المشرفين ومساعد مديرين للبراعة التنظيمية لدى المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وأجرى العودة (٢٠٢٠) دراسة استهدفت التعرف إلى مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم في السعودية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة تكونت من (٣٣٣) معلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاء مرتفعاً، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا متغير الخبرة.

وهدف دراسة القرني (٢٠٢٠) إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية، والميزة التنافسية في جامعة تبوك كما تراها القيادات الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١١١) قيادي أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية، وأن أبعاد الميزة التنافسية المتوافرة في جامعة تبوك جاءت عالية أيضاً، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها.

وهدف دراسة السرحاني (٢٠١٩) التعرف إلى واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة الدراسة تكونت من (١٧٦) قائدة ووكيلة مدرسة، وقد أظهرت النتائج أن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها جاء متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دور البراعة التنظيمية، وتطوير المناخ التنظيمي بمدارس محافظة الخرج، ووجود

فروق دالة إحصائياً لواقع البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

وقام العنزي (٢٠١٩) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للتميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، وبلغت العينة من (٣٤٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للتميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

وهدف دراسة أبو مصطفى (٢٠١٩) التعرف إلى درجة توافر مؤشرات التميز المؤسسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) رئيس قسم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

وأجرت الغامدي (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة بالسعودية من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتكونت العينة من (٤٧٦) فرداً منهم (١٣٢) مديرة، و(٣٤٤) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة جاءت متوسطة، ووجود فروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات إدارة التميز تعزى للمسمى الوظيفي ولصالح المديرات، ولمتغير الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

وهدف دراسة أبو غرارة (٢٠١٨) التعرف إلى درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات المؤسسية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مديري المدارس لمعايير التميز المؤسسي جاء متوسطاً، وأن تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم كان متوسطاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق المديرين لمعايير التميز المؤسسي وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم.

وتميزت الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة بأنها - وبحسب حدود علم الباحثة - الدراسة الأولى التي أجريت للكشف عن توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي فلم تجد دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية في المدارس، وذلك من خلال فحص العلاقة الارتباطية بين درجة البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وبذلك تعد الدراسة الحالية من الدراسات الرائدة في المجال التربوي.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس وتمكنهم من حلها يعتمد على درجة البراعة التنظيمية وتطبيقهم لمعايير التميز المؤسسي، وتؤكد الشواهد أن المدارس الحكومية تعاني العديد من المشاكل المتمثلة في تدني جودة التعليم، بالإضافة إلى تقادم التقنيات، وضعف الموارد، والتشابه والنمطية في النظم والبرامج، والمناهج الدراسية، لذلك فهي تواجه تحدياً في إجراء تغييرات وتحولات في أداء أعمالها لكي تحقق التميز، وتجعلها تحافظ على مركزها واستمرارها، بالاعتماد على الموارد الأكثر أهمية في تحقيق التميز المؤسسي (Charlotte, et al., 2015) ومن بين هذه الموارد هو امتلاكه الإدارة بارعة قادرة على مواجهة التحديات، والتحرك بسرعة أكبر تجاه الفرص الجديدة، إدارة تمتلك البراعة التنظيمية في إدارة أنشطة المؤسسة سواء كانت استكشافية أم توسعية (الرشايدة، ٢٠١٧).

وكشفت الدراسات وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق المديرين لمعايير التميز المؤسسي، وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم. وقد تبين في دراسة أجراها (رشيد وجابر، ٢٠١٤؛ السرحاني، ٢٠١٩؛ الغرياي، ٢٠١٩) بأن توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس يعود على المؤسسات التربوية بالتطور والتميز، فضلاً عن أن (أبو غرارة، ٢٠١٨) أضاف بأن المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس وتمكنهم من حلها يعتمد على درجة تطبيقهم لمعايير التميز المؤسسي، حيث كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق المديرين لمعايير التميز المؤسسي، وبين درجة تمكنهم من حل

المشكلات التي تواجههم. وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة بفاعلية توفر مؤشرات التميز المؤسسي لدى مديري المدارس في تحقيق مزايا عديدة وإبداع إداري في المؤسسات كدراسة (العنزي؛ أبو مصطفى، ٢٠١٩).

٢,١ أسئلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- ما درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى التميز المؤسسي للمدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى ما يلي:

١. درجة توفر البراعة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن العلاقة الارتباطية للبراعة التنظيمية في التنبؤ بدرجة تحقيق التميز المؤسسي للمدارس الحكومية في محافظة المفرق وفقاً لمتغيرات الدراسة.

٣,٢ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوعات التي تناولتها، وهي البراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي، ولذلك تعتبر هذه الدراسة مساهمة بسيطة في إثراء المكتبة العربية، والمكتبة الأردنية بوصفها من الدراسات المهمة في الأردن، وتضيف هذه الدراسة معرفة جديدة لإثراء المعرفة في موضوعي البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي والعلاقة بينهما. وبحسب علم الباحثة بأنها الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت المتغيرين معاً في المدارس الحكومية في الأردن بشكل عام، وفي مدارس محافظة المفرق بشكل خاص، كما وتستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من حيث إنها من الممكن أن تقدم مؤشرات كمية للمديرين وإدارات التعليم ولوزارات التربية والتعليم في الأردن عن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، مما قد يساعد وزارة التربية والتعليم في بناء البرامج التدريبية المتعلقة بأداء مديري المدارس، أو في حال تبنيها نتائج هذه الدراسة وتوصياتها وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين وطلبة الدراسات العليا للقيام بالمزيد من الدراسات في مجتمعات أخرى.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

البراعة التنظيمية

هي الأساليب المتبعة من قبل مديري المدارس من أجل الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، واكتشاف فرص جديدة في مدارسهم وقدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري، والأداء الاستكشافي، ويوفق بين الموارد المنظمة في السوق وظروف المنافسة (عويس، ٢٠١٥). وتعزف إجرائياً: وتقاس بدرجة استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة في مجال البراعة التنظيمية في الدراسة الحالية.

التميز المؤسسي

مقدرة مديري المدارس على الإبداع والتفوق في الأداء، وحلّ المشكلات التي تواجههم في مدارسهم، وتحقيق الأهداف بصورة فعالة تميزهم عن غيرهم من خلال تمتعهم بصفات ابداعية، وكفايات مهنية، وإدارية، وفنية وهي الأنشطة التي يبتكرها وينظّمها مدير المدرسة بالتعاون مع المرؤوسين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل، وتميز الأداء في المدرسة

(الشوا، ٢٠١٦). ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً: بالدرجة الكلية التي سيجيب عليها أفراد الدراسة على مقياس التميز المؤسسي المستخدم في الدراسة.

٥. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة المفرق.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢١|٢٠٢٢).
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية داخل محافظة المفرق.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية للواء البادية الشمالية الغربية التابعة لمحافظة المفرق الذين على رأس عملهم لعام (٢٠٢٢)، والبالغ عددهم بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (٢٤٦٢) معلماً ومعلمة، منهم (٩١٤) معلماً، و(١٥٤٨) معلمة.

٦,٢ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تمت مراعاة نسبة المعلمين والمعلمات إلى نسبتهم في مجتمع الدراسة، وتكونت العينة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة من بينهم (١٥٢ ذكور، و١٩٨ إناث)، أي ما نسبته (١٤٪) من مجتمع الدراسة للعام (٢٠٢٢).

٦,٣ أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة والتي تكونت من استبانتين اعتماداً على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وكانت كالآتي:

المحور الأول: البراعة التنظيمية

تم تطويرها من خلال الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تم الرجوع إليها، ومنها دراسة (Yigit, 2010؛ Soares, 2018؛ الجنازرة، ٢٠١٨)، وتكونت الاستبانة الأولى في صورتها الأولية من (٣١) فقرة.

❖ صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وبناءً على تعديلات واقتراحات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين - أكثر من (٨٠٪)، - فتم تعديل بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى، حيث أصبحت فقرات المحور الأول بصورته النهائية بعد التحكيم (٢٦) فقرة، كما أصبح عدد فقرات المحور الثاني بصورته النهائية بعد التحكيم (٢٥) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

❖ صدق البناء: البراعة التنظيمية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استُخرجت معاملات ارتباط كل فقرة بين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٦٦-٠,٩٠)، ومع المجال (٠,٦٥-٠,٩٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة.

❖ ثبات مقياس البراعة التنظيمية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل

ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين فقد بلغ (٠,٨٩)، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا وبلغ (٠,٩١).

وتم حساب معامل ارتباط بيرسون معادلة وكرونباخ ألفا لمجالات الأداة فقد بلغت على التوالي الاستثمار الأمثل للفرص (٠,٨٨٠) (٠,٩١١)، واستكشاف فرص جديدة (٠,٩٠١) (٠,٩١٨).

المحور الثاني: التميز المؤسسي

تم تطويرها اعتماداً على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبعد أن تم الرجوع إلى دراسة (Igbal, et al., 2014؛ Fook & Sidhu, 2009؛ أبو غرارة، ٢٠١٨؛ العنزي، ٢٠١٩) وتكونت الاستبانة الثانية في صورتها الأولية من (٣٢) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

❖ صدق البناء: التميز المؤسسي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٩٢-٠,٥٠)، ومع المجال (٠,٩١-٠,٥٧). وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة.

❖ ثبات مقياس التميز المؤسسي

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين وقد بلغ (٠,٨٦)، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا وقد بلغ (٠,٨٨).

وتم حساب معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة فقد بلغت على التوالي تميز أداء المعلمين (٠,٨٩) (٠,٩١)، وتميز الإدارة المدرسية (٠,٨٨) (٠,٨٧٧)، والتميز الخدماتي (٠,٨٥١) (٠,٨٧٩).

٦,٤ المعالجة الإحصائية

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات، وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- من ١,٠٠ - ٢,٣٣ درجة منخفضة

- من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ درجة متوسطة

- من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ درجة كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١) / عدد الفئات المطلوبة (٣) = $(1-5) / 3 = 1,33$ ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصّ على: ما درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وتبين أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٤-٣,٥٤)، حيث جاء الاستثمار الأمثل للفرص في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٤)، بينما جاء استكشاف فرص جديدة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين ككل (٣,٥٠). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي.

أولاً: الاستثمار الأمثل للفرص

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستثمار الأمثل للفرص مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار متميزة.	٣,٧٩	٠,٩٢١	١	مرتفع
١	يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتوفرة في المدرسة بهدف التطوير المستمر.	٣,٧١	٠,٨٠٦	٢	مرتفع
٩	يحرص مدير المدرسة على تنمية العلاقات الإنسانية.	٣,٦٧	٠,٩٧٤	٣	متوسط
١٠	يحفز مدير المدرسة المعلمين معنوياً على تميز أدائهم.	٣,٦٧	٠,٩٥٠	٣	متوسط
٢	يتبنى مدير المدرسة سياسة التطوير في تقديم الخدمات للمتعلمين.	٣,٦٦	٠,٨٦٧	٥	متوسط
١٣	يسعى مدير المدرسة للحصول على دعم مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير موارد مدرسته.	٣,٥٦	٠,٩١٨	٦	متوسط
٦	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الأهداف في أوقات مرسومة مسبقاً.	٣,٤٩	٠,٩١٤	٧	متوسط
٨	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين ويتقبل آراءهم.	٣,٤٩	١,٠١٨	٧	متوسط
١٤	يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بالطلبة.	٣,٤٩	٠,٩٣٦	٧	متوسط
٥	يقدم مدير المدرسة خبرات جديدة للمعلمين.	٣,٤٥	٠,٩٧٠	١٠	متوسط
١١	يأخذ مدير المدرسة التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من المعلمين.	٣,٤٥	٠,٨٩٣	١٠	متوسط
٤	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرار.	٣,٤١	٠,٩٩٦	١٢	متوسط
١٢	يتخذ مدير المدرسة مدونة سلوك لخلق ثقافة مؤسسية ذات توجه نحو الأداء المتميز.	٣,٤٠	٠,٩٣٦	١٣	متوسط
٧	يوفر مدير المدرسة مناخاً تنافسياً يدفع المعلمين للإنجاز.	٣,٣٨	١,٠٠٧	١٤	متوسط
	الاستثمار الأمثل للفرص	٣,٥٤	٠,٧١٩		متوسط

يبين الجدول (١) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٧٩-٣,٣٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار متميزة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "يوفر مدير المدرسة مناخاً تنافسياً يدفع المعلمين للإنجاز" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستثمار الأمثل للفرص ككل (٣,٥٤).

ثانياً: استكشاف فرص جديدة

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستكشاف فرص جديدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٣	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الاستراتيجيات التدريسية الحديثة.	٣,٧١	٠,٨٦٩	١	مرتفع
٢٢	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات من خلال تبادل الزيارات الصفية.	٣,٦٧	٠,٩٢٥	٢	متوسط
١٧	يستفيد مدير المدرسة من المعلمين ذوي الكفايات المعرفية من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم.	٣,٦١	٠,٩٦	٣	متوسط
١٩	يربط مدير المدرسة رؤية المدرسة باحتياجاتها الفعلية.	٣,٥٦	٠,٨٩٣	٤	متوسط
١٥	يواكب مدير المدرسة التغيرات المستجدة في البيئة المحيطة.	٣,٤٩	٠,٨٤٢	٥	متوسط
٢٤	يشجع مدير المدرسة أولياء الأمور على تقديم المبادرات والمقترحات التطويرية.	٣,٤٨	٠,٩٠٧	٦	متوسط
٢١	يحلل مدير المدرسة البيئة المدرسية لاكتشاف الفرص الجديدة.	٣,٤١	٠,٩٣٤	٧	متوسط
٢٠	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع رسالة المدرسة.	٣,٣٩	٠,٩٤٢	٨	متوسط
١٨	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة أهداف المدرسة المستقبلية.	٣,٣٦	١,٠١٧	٩	متوسط
٢٥	يبحث مدير المدرسة عن شراكات استراتيجية في القطاع الخاص لتطوير الأداء العام للمدرسة.	٣,٢٨	٠,٩٧٩	١٠	متوسط
٢٦	يشارك مدير المدرسة المعلمين جلسات عصف ذهني تساعده في حل المشكلات المدرسية.	٣,٢٣	٠,٩٩٧	١١	متوسط
١٦	يهتم مدير المدرسة بالاطلاع على التجارب العالمية الرائدة في الخدمات التعليمية وتطبيقها.	٣,١٦	١,٠٥	١٢	متوسط
	استكشاف فرص جديدة	٣,٤٥	٠,٧٣١		متوسط

يبين الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,١٦-٣,٧١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الاستراتيجيات التدريسية الحديثة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٦) ونصها "يهتم مدير المدرسة بالاطلاع على التجارب العالمية الرائدة في الخدمات التعليمية وتطبيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال استكشاف فرص جديدة ككل (٣,٤٥).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى التميز المؤسسي للمدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي للمدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وتبين أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٣١-٣,٦٠)، حيث جاء تميز أداء المعلمين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٠)، بينما جاء التميز الخدماتي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التميز المؤسسي للمدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين ككل (٣,٤٥). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي.

أولاً: تميز الإدارة المدرسية

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتميز الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٦	يقوم مدير المدرسة بإدارة الأزمات في المدرسة.	٣,٦٥	٠,٨٩٦	١	متوسط
٧	يتخذ مدير المدرسة القرارات المدرسية في الوقت المناسب دون تأخير.	٣,٥٨	٠,٩٨٩	٢	متوسط
٨	يضع مدير المدرسة تشريعات مرنة تنظم شؤون المدرسة.	٣,٥٢	٠,٩٧٧	٣	متوسط
٤	يسعى مدير المدرسة على أن تتطابق رؤية المدرسة مع واقعها.	٣,٥٠	٠,٩٣٦	٤	متوسط
٩	يتبنى مدير المدرسة قيم الإبداع لتحسين الأداء المؤسسي.	٣,٤٨	٠,٩٧٧	٥	متوسط
٣	يواكب مدير المدرسة التطورات في أنظمة العمل.	٣,٤٤	٠,٩٠٩	٦	متوسط
٥	يدعم مدير المدرسة عملية التغيير التنظيمي.	٣,٣٨	٠,٨٩٦	٧	متوسط
١	يطبق مدير المدرسة أساليب إدارية حديثة تحقق التميز المؤسسي.	٣,٢٩	٠,٩٥	٨	متوسط
٢	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين.	٣,١٦	٠,٩٩٣	٩	متوسط
	تميز الإدارة المدرسية	٣,٤٤	٠,٧٦٥		متوسط

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,١٦-٣,٦٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بإدارة الأزمات في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها "يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تميز الإدارة المدرسية ككل (٣,٤٤).

ثانياً: تميز أداء المعلمين

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتميز أداء المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٢	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين من خلال سجلات الأداء.	٣,٨٣	٠,٩٣	١	مرتفع
١٥	يحفز مدير المدرسة المعلمين على المشاركة بفاعلية في الأنشطة المدرسية.	٣,٧٧	٠,٩٤٥	٢	مرتفع
١٠	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق ببرامج النمو المهني المستمر.	٣,٦٦	٠,٩٤١	٣	متوسط
١٤	يسند مدير المدرسة الوظائف وفقاً لاختصاصات المعلمين.	٣,٦٤	٠,٩٨٨	٤	متوسط
١٣	يحدد مدير المدرسة حاجات المعلمين ذات العلاقة بعمل المدرسة.	٣,٦١	٠,٩٠٤	٥	متوسط
١١	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.	٣,٥١	٠,٩٥١	٦	متوسط
١٦	يسهم مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة.	٣,٤٨	٠,٩٣٩	٧	متوسط
١٧	يهتم مدير المدرسة بوجود فريق للجودة الشاملة في المدرسة.	٣,٣٣	١,٠١٥	٨	متوسط
	تميز أداء المعلمين	٣,٦٠	٠,٧٥٢		متوسط

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٨٣-٣,٣٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على "يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين من خلال سجلات الأداء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٧) ونصها "يهتم مدير المدرسة بوجود فريق للجودة الشاملة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تميز أداء المعلمين ككل (٣,٦٠).

ثالثاً: التميز الخدماتي

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتميز الخدمات بمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٨	يضع مدير المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهام والأنشطة.	٣,٦٠	٠,٩١٢	١	متوسط
٢٥	يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يشجع على التميز.	٣,٤٢	٠,٩٥٩	٢	متوسط
٢١	يوظف مدير المدرسة أدوات التكنولوجيا في تحقيق أهداف العملية التعليمية.	٣,٣٧	١,٠٠٦	٣	متوسط
٢٤	يهيئ مدير المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين والطلاب.	٣,٣٦	٠,٩٩٩	٤	متوسط
١٩	يخصص مدير المدرسة ميزانية مناسبة لتقدير الأداء المتميز.	٣,٣٤	١,٠٢٥	٥	متوسط
٢٢	يوفر مدير المدرسة الوسائل التعليمية اللازمة لزيادة مستوى القدرة المهنية لدى المعلم.	٣,٣٢	١,٠٦٢	٦	متوسط
٢٣	يعد مدير المدرسة قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الالكترونية.	٣,٢٧	١,٠٦١	٧	متوسط
٢٠	يوفر مدير المدرسة غرفة مصادر تقدم خدمات تربوية خاصة بالطلاب ذوي الصعوبات التعليمية.	٢,٩٥	١,٢٣٧	٨	متوسط
	التميز الخدماتي	٣,٣١	٠,٨٣٦		متوسط

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٩٥-٣,٦٠)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "يضع مدير المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهام والأنشطة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها "يوفر مدير المدرسة غرفة مصادر تقدم خدمات تربوية خاصة بالطلاب ذوي الصعوبات التعليمية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التميز الخدماتي ككل (٣,٣١).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي

معامل الارتباط	الاستثمار الأمثل للفرص	استكشاف فرص جديدة	البراعة التنظيمية
٠,٨٢٠**	٠,٨٨٧**	٠,٨٨٢**	
الدالة الإحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
العدد	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٦) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وبين مستوى التميز المؤسسي.

٧,١ مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: ما درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟ توصلت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر البراعة التنظيمية ككل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعلى مجالات البراعة التنظيمية في الجداول (٢/١) في مجال الاستثمار الأمثل للفرص، ومجال استكشاف فرص جديدة كانت بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يُبرز بشكل فكري أهمية كلّ من الاستكشاف والاستثمار، وعدم اهتمام مدير المدرسة بشكل عام بتوفير مناخاً تنافسياً يدفع المعلمين للإنجاز، مع أن النتائج أظهرت أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على تبني الاستراتيجيات التدريسية الحديثة، ولكن يتضح أن هناك خلل في البراعة التنظيمية لكونها جاءت بمستوى متوسط، وقد يعود ذلك إلى عدم القدرة على معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، كما تردّ الباحثة هذه النتيجة إلى عدم توفر حافز الإلهام الذي يعمل على إثارة حب التحدي لدى العاملين في المؤسسة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤيا والأهداف للمستقبل، وقلة الحافز الثقافي، وهنا يعمل المدير على تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة وحديثة ومتطورة.

وترى الباحثة أن الاستثمار الأمثل للفرص، واستكشاف فرص جديدة، وما يخص القوى البشرية داخل المؤسسة التعليمية من أهم متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، حيث أشار (عرفة، ٢٠١٢) إلى أن الاهتمام باقتراحات العاملين وأفكارهم الجديدة، والتحفيز الفكري والمادي المستمر، وتشجيع العاملين على تقديم آراء وأفكار مبدعة، له دور كبير في تحقيق البراعة التنظيمية وحل مشكلات المؤسسة، ووجد (Venugopal, et al., 2017) أن البراعة التنظيمية تقوم على البحث عن الفرص الجديدة والاستغلال الأمثل للفرص، حيث وجد (Pai, 2007) أن الاستغلال هو الاستثمار الأمثل للفرص، وهو تطوير المؤسسة، لتحقيق قيمة في الأمد القريب، ويُمارس الاستغلال من خلال التغيير المستمر، وتحقيق الكفاءة القصوى.

كما وتفسر هذه النتيجة للقصور الواضح في تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بما يتناسب مع ظروف البيئة، وتوزيع نشرات توعوية وثقافية لنشر ثقافة البراعة التنظيمية بين مديري المدارس الثانوية، وزيادة وعيهم بأهميتها، لما للبراعة التنظيمية من دور إيجابي يساعد مديري المدارس في تحقيق التميز وتحسين الأداء العام لمدارسهم، وفي هذا الصدد قد أوصت دراسة (جرغون، ٢٠١٩) بأهمية اهتمام المديرين في تطوير مهارات استغلال الفرص الموجودة، واستكشاف الجديد منها واقتناصها، ويتم ذلك من خلال خلق المناخ التنافسي، واستثارة دافعية العاملين، وإعداد وتنظيم ورش العمل؛ لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية، وكيفية تنمية أبعادها، ومساعدتهم على تبنيها كنهج دائم في مؤسساتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجنازرة، ٢٠١٨؛ السرحاني، ٢٠١٩) بأن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية جاء متوسطاً، وتختلف مع نتائج دراسة العودة (٢٠٢٠) أن مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبراعة التنظيمية جاء مرتفعاً. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الجنازرة، ٢٠١٨؛ السرحاني، ٢٠١٩) ولكن اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (العودة، ٢٠٢٠؛ الغرابوي، ٢٠١٨).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى التميز المؤسسي للمدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟" حيث أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسط، وعلى مجالات التميز المؤسسي في الجداول (٣،٤،٥) مجال تميز أداء المعلمين، ومجال تميز الإدارة المدرسية، ومجال التميز الخدماتي جميعها جاءت بدرجة متوسط. ومن خلال هذه النتيجة نجد أن التميز المؤسسي يتطلب أن يستنفر المدير ذاته ويتحدى نفسه ليقدّم أفضل مما يقدمه الآخرون، وأن يمتلك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال أو الحقل. مع أن النتائج أظهرت فيما يتعلق بمجال تميز أداء المعلمين أن مدير المدرسة يتابع أداء المعلمين من خلال سجلات الأداء، ويحفز مدير المدرسة المعلمين على المشاركة بفاعلية في الأنشطة المدرسية، ولكن هذا قد لا يكون كفيلاً بتحقيق التميز المؤسسي بشكل جوهري؛ لأن التميز المؤسسي يعني التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بنفس الكفاءة والجودة أو أفضل، وفي هذا السياق فقد أشار (النسور، ٢٠١٠) إلى أن التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بشكل عام يعاني العديد من التحديات والمعوقات: كعدم

وضوح رؤية المدرسة حول الخطط التي ستتبعها من أجل تحقيق التميز، وضعف نظام الحوافز وقصوره عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع كفاءات المعلمين المتميزين لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمدرسة، وضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.

كما نرى من خلال هذه النتيجة بضرورة العمل على تشكيل فريق داخل المؤسسة التربوية (المدرسة) لقيادة جودة الأداء وتطويره، وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة، وأن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة، والتقييم الذاتي للمدرسة يعد الأهم نحو تحقيق التميز المؤسسي وجودة الأداء المنشودة داخلها، ومن خلال هذه النتيجة تجد الباحثة أنه من الضروري أن يتم التقييم الذاتي للمدرسة بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلى فريق العمل بالدراية والخبرة اللازمة في هذا المجال، وكذلك الرغبة الملحة في التطوير المستمر لأدائها، وتحديد أولويات التطوير المؤسسي من خلال معرفة جوانب القوة في الأداء المؤسسي، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وقد أظهرت دراسة (أبو غرارة، ٢٠١٨) في نتائجها إلى وجود علاقة بين درجة تطبيق المديرين معايير التميز المؤسسي وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم. وتجد أبو غرارة بأن المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس وتمكنهم من حلها يعتمد على درجة تطبيقهم لمعايير التميز المؤسسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود صياغة منهجية لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع، وتأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين، بالإضافة إلى عدم وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبني على فهم الفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة، وتختلف نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Fook & Sidhu, 2009؛ أبو مصطفى، ٢٠١٩؛ عامر، ٢٠١٥)، بأن فاعلية التميز المؤسسي لمديري المدارس جاءت كبيرة جداً. في حين أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٨؛ العنزي، ٢٠١٩؛ أبو غرارة، ٢٠١٨)، بأن تطبيق معايير التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسط، وبأن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية جاء متوسطاً. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العنزي، ٢٠١٩)، واتفقت مع نتائج دراسة (أبو مصطفى، ٢٠١٩).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي؟ حيث أظهرت النتائج في الجدول (٦) وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، ومستوى التميز المؤسسي، أي كلما ارتفعت درجة البراعة التنظيمية ارتفع مستوى التميز المؤسسي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة فترى أنها نتيجة منطقية، حيث إن البراعة التنظيمية ما هي إلا استغلال الفرص في البيئة بالتزامن مع اكتشاف الفرص الجديدة، وتتمحور حول قدرة المؤسسات على التعامل مع التعارضات، والتناقضات بين أنشطة الاستثمار، وأنشطة الاستكشاف، بشكل متزامن، فالبراعة التنظيمية جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجه المزدوج فيما يتعلق بالاستثمار والاستكشاف، وهي قدرة المؤسسة على الاستثمار والاستكشاف في ذات الوقت، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة مناسبة، وقدرة المؤسسة التربوية على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، وأشارت (أبو رحمة، ٢٠٢١) إلى أن البراعة التنظيمية مهمة في تحقيق التميز المؤسسي وهناك علاقة ارتباط قوية بينهما.

وتفسر هذه النتيجة أن لمدير المدرسة الدور الأبرز في تحقيق البراعة التنظيمية، إذا كان يمتلك إدراك ووعي وبراعة، في استثمار رأس المال الفكري، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وترى أن التميز المؤسسي يعد من ضروريات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بما يمتلكه المعلمين من مهارات وقدرات، وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تخلق فرص التميز المؤسسي وأن العلاقة الإيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي يعود لوجود مدير قادر على المواكبة والتغيير والانتقال بإداراتهم من النمط التقليدي إلى النمط التشاركي الميداني، وانتهاج نهج الأساليب الإدارية الحديثة بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة التربوية الحديثة، وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات التربوية في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة المدارس الحكومية والخاصة، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين التميز المؤسسي. وفي هذا الصدد فقد كشفت دراسة (القرني، ٢٠٢٠) أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) حيث درست العلاقة بين البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ومن خلال هذه النتائج نجد أنه من الضروري أن يتم التقييم الذاتي للمدرسة بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلى فريق العمل بالدراية والخبرة اللازمة في هذا المجال، وكذلك الرغبة الملحة في التطوير المستمر لأدائها، وتحديد أولويات التطوير المؤسسي من خلال معرفة جوانب القوة في الأداء المؤسسي، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وفي هذه المرحلة يتم تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلبياً في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسباب تلك الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير، بمعنى تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين والخطوات التالية لها وفقاً للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة، والقدرة على حل المشكلات.

٨. التوصيات

١. زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، والقيام بعقد المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر، وقيام إدارة المؤسسات التربوية في المملكة بالاهتمام بالذين يمتلكون قدرات ديناميكية فعالة قادرة على التفاعل والتكيف مع التغيرات، والتوازن بين استثمار الموارد واستكشاف الفرص.
٢. عقد دورات وندوات ومحاضرات دورية في البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي من قبل وزارة التربية والتعليم ووزارة التخطيط، وهذا من شأنه أن يزيد من شعورهم بالدافعية والإنجاز مما ينعكس على تحقيق النجاح في أداء المؤسسات التعليمية.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- إبراهيم، مها. (٢٠١٧). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ١٢ (١٣)، ٢٠٤-٢٣٠.
- أبو رحمة، إبراهيم. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، ٢٠ (١٠)، ٤٤٣-٤٧٧.
- أبو غرارة، عفاف. (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات المؤسسية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو مصطفى، سهيلة. (٢٠١٩). درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الباشقالي، محمود، والداؤد. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة، العراق*، ٣ (٢)، ٣٢٩-٣٥٦.
- البغدادى، عادل، والجبوري، حيدر. (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية*، ١٧ (١)، ١٧-٣٢.
- جرغون، وفاء. (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم [رسالة ماجستير]. كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- جمال، لينا. (٢٠١٧). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
- الجميبي، وفاء، والحارثي، نولي. (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، ٣٦ (٤)، ٤٧٩-٥١٦.
- الجنابي، أكرم سالم. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل عمليات دراسة الحالة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

- الجنازرة، أسماء. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جوهر، علي، وسليمان، هنا. (٢٠٢٠). متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط*، ٣٥ (٧٢)، ٣١٤-٢٧٧.
- حسين، وآخرون. (٢٠١٨). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق*، ٢٤ (١٠٥)، ٢٩٣-٢١٦.
- خيري، أسامة. (٢٠١٤). التميز التنظيمي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الديب، إبراهيم. (٢٠٠٩). مديرو المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرون. المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- راضي، جواد، وقاسم، زهراء. (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية آراء عينة من المدراء بعض المصارف الخاصة. *مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية*، ٧ (٢٥)، ١٠٥-١٣٩.
- الرشيدة، محمد. (٢٠١٧). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح. عمان: دار يافا العلمية للنشر.
- رشيد، صالح، وجابر، نجاح. (٢٠١٤). دور التكامل السلوكي (دور الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٦ (٤)، ٥٥-٢٨.
- السالم، آلاء. (٢٠٢١). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السرحاني، ليلي. (٢٠١٩). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها [رسالة ماجستير]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، السعودية.
- سيد، جاد الرب. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- الشوا، عفت. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمحافظات غزة إدارة التميز في ضوء النموذج الإداري لتمييز EFQM وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). التميز المؤسسي للعاملين في قطاع التربية والتعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الضمور، هاني. (٢٠١٥). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عامر، فاتن ربيحي. (٢٠١٥). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبود، نجم. (٢٠١٢). القيادة والإدارة الابتكارية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عرفة، سيد سالم. (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الراية للنشر والتوزيع.
- العززي، خالد جاسم. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العودة، أزهار. (٢٠٢٠). مستوى تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم السعودية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- عويس، محمود. (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي. *مجلة الإدارة العامة*، ٢ (٥٥)، ٢٣٩-٢٧٦.
- الغامدي، ريم. (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٢)، ٣١٧-٣٣٣.

الغرباوي، محمد. (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، ٤١ (٢)، ١٠٤-١٥١.

القرني، علي. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ٣٩ (١٨٨)، ٤٠٦-٣٦٠.

الكرعاوي، محمد. (٢٠١٦). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف. *مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق*، ٥ (٢٠)، ٢٣٥-٢١٤.

المحاسنة، لميس. (٢٠١٧). الدور البسيط للبراعة التنظيمية بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية [رسالة ماجستير]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

محمد، عادل. (٢٠١٢). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: دار الفكر العربي.

مسعودة، حلموس. (٢٠٢٠). أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالاغواط، الجزائر. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط*، ١١ (٢)، ١١٤-١٣٠.

المنسي، محمود. (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٢٥ (٢)، ١٦١-٢١٠.

النسور، أسماء. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

الهلال، صالح علي. (٢٠١٤). إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان

References

- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Boston University School of Management.
- Athysanus, Yassin Earner, Alzeriqat, Khaled Khalaf, & Nour, Mohamed Ibrahim. (2013). Impact of change to achieve organizational excellence: Arab Potash Company model factors. *Journal of Management Science Studies*, 40(2), 211-239.
- Bodwell, William. (2011). A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals [Doctorate dissertation]. Colorado State University, Colorado.
- Bukovec, B., & Markic, M. (2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. *International Journal of Business and System Research*, 2(4), 431-446.
- Mirzataghi Chaharmahali, Saeed, & Amir Siadat, S. (2010). Achieving organizational ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations. *Management and Engineering, Linkoping University Sewed*.
- Charlotte, D. S., John, R. D., & Walker, E. D. (2005). Foundations of organizational excellence: Leadership values, strategies, and skills. *International Education Studies*, 2, 46-63.
- Dehaghan, Zahra, & Pourtaher, Mohsen. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: Case study of Medical Science University of Yasuj. *WALIA Journal*, 30(S2), 141-148.
- Dewhurst, Fiona, & Navarro, Javier. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1739.

- Fook, C., & Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2(4), 106–127.
- Hashemi, Fariba Q., & Ghajari, Niloofar B. (2014). Correlation between effective leadership and organizational excellence. *International Research Journal of Management Sciences*, 2(2), 36–42.
- Huang, Pei Wen. (2010). Why and how to be ambidextrous? The relationship between environmental factors, innovation strategy, and organizational capabilities. University of Kaohsiung, Taiwan.
- Iqbal, Muhammad, Ahmad, Salma, & Khan, Wasif. (2014). School excellence: Principals' perceptions and students' expectations. *FWU Journal of Social Sciences*, 8(2), 15–25.
- Jansen, Justin George, Bosch, Gerard, Van den Frans A. J., & Volberda, Henk. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
- Kraner, Jan. (2018). Innovation in high reliability ambidextrous organizations: Increasing innovative activity. Springer International Publishing, Switzerland.
- Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49–70.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461–2487.
- Pai, Anup. (2007). Overcoming the innovator's dilemma through organizational ambidexterity within the Indian pharmaceutical industry [Master's thesis]. University of Nottingham.
- Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, Da. (2017). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, 30(3), 201–220.
- Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Götz, & Tushman, Michael. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Veiga, John, & Souder, David. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Soares, José, Reis, David, Cunha, Jorge, & Neto, Pedro. (2017). Organizational ambidexterity: A study in Brazilian higher education institutions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36–45.
- Vario, Alyssa J. (2017). Organizational ambidexterity in nonprofit organizations: A descriptive case study to uncover the innovative practices of a New England-based nonprofit organization as perceived by key organizational decision makers [Doctoral dissertation]. Northeastern University.

-
- Venugopal, A., Krishnan, T., Kumar, Mohan, & Upadhyayula, Rajeev. (2017). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(27), 431–441.
- Yigit, Melike. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations [Master's thesis]. Blekinge Institute of Technology School of Management.