

دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها
في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية

إعداد

د/ أمل محمد حسن البدوي

أستاذ التخطيط التربوي المشارك - كلية التربية - جامعة الملك خالد

أ/ إبتسام علي بن مانع آل مانع

مديرة مدرسة بتعليم عسير - وباحثة دكتوراة بقسم القيادة والسياسات التربوية

كلية التربية - جامعة الملك خالد

دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية

د/ أمل محمد حسن البدوي و أ/ إبتسام علي بن مانع آل مانع*

المستخلص:

هدف البحث تعرف دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية، وتم استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات؛ وطُبقت على عينة بلغت (٤٥٤) مفردة من مديرات ومعلمات وإداريات بالمدارس المرحلة الثانوية بمدينة أبها؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: جاءت موافقة استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص للبراعة الاستراتيجية بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٦)، وجاءت موافقة استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استغلال الفرص للبراعة الاستراتيجية بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥)؛ وجاءت موافقة استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية؛ وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، ومنها: إنشاء لجنة للابتكار والأفكار الإبداعية بالمدارس الثانوية، وتقديم الحوافز للأفكار الاستراتيجية المقدمة من المعلمات والإداريات لتطوير إدارة العملية التعليمية والمدرسية في المدارس الثانوية، تطبيق الهياكل المرنة في إدارة المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: مديرات المدارس الثانوية، البراعة الاستراتيجية.

* د/ أمل محمد حسن البدوي: أستاذ التخطيط التربوي المشارك- كلية التربية- جامعة الملك خالد.

أ/ إبتسام علي بن مانع آل مانع: مديرة مدرسة بتعليم عسير- وباحثة دكتوراة بقسم القيادة

والسياسات التربوية- كلية التربية- جامعة الملك خالد.

Abstract

The aim of the research is to identify the role of principals of secondary schools in the city of Abha in applying the dimensions of strategic ingenuity. The descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for collecting information. It was applied to a sample of (454) female principals, teachers, and administrators in secondary schools in the city of Abha. The research reached several results, including: The agreement of the responses of the research sample about the role of secondary school principals in the city of Abha in applying after exploring opportunities for strategic ingenuity came with a 'significant' degree of agreement; Where the arithmetic mean was (2,36), and the standard deviation reached(0,66), the agreement of the responses of the research sample about the role of secondary school principals in the city of Abha in applying after exploiting the opportunities for strategic ingenuity came with a 'significant' degree of agreement; Where the arithmetic mean was (2,51), and the standard deviation was (0,65); And the approval of the responses of the research sample about the role of secondary school principals in the city of Abha in applying the structural ingenuity dimension of strategic ingenuity came with a 'significant' degree of agreement. Where the arithmetic mean was (2,35), and the standard deviation was (0,62); There are no statistically significant differences between the responses of the research sample members about the role of secondary school principals in Abha city in applying (exploring opportunities, exploiting opportunities, and structural ingenuity) strategic ingenuity due to the variable of the current job; and years of experience. In light of the findings of the research, a number of recommendations can be made, including: establishing a committee for innovation and creative ideas in secondary schools, providing incentives for strategic ideas submitted by female teachers and administrators to develop the management of the educational and school process in secondary schools, applying flexible structures in the management of secondary schools.

Keywords: principals of secondary schools, strategic dexterity.

المدخل إلى البحث:

مقدمة البحث:

يعد التعليم المحرك الرئيسي للتنمية وحجر الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات المستتيرة وطريق المستقبل للدول المتقدمة والنامية، لذلك اجتهدت الدول بالعمل على إيجاد رؤى واتجاهات تربوية حديثة مناسبة لتطلعاتها من أجل تطبيقها في المؤسسات التربوية لتطوير المنظومة التعليمية وتطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية لمواكبة المتغيرات بشكل علمي لتحقيق أهدافها.

حيث تقوم المؤسسات التعليمية بدور مهم وحيوي في المجتمعات، فنجاعها يسهم بشكل كبير في توفير الأرض الخصبة التي ينبت فيها التطور والتقدم لمختلف القطاعات، مما يتطلب منها أن تكيف أوضاعها تبعاً لمتغيرات الغموض، والتعقيد، وعدم التأكد الذي يكتنف بيئتها المعاصرة، وأن تنظر لبيئتها الداخلية، فتعيد ترتيبها بما يتلاءم مع معطيات البيئة الخارجية، وبأسلوب يحقق لها الاستقرار والتوازن، فتتطلق بذكاء نحو التميز والإبداع (عبد الله، ٢٠١٨)، واعتماد الذكاء الاستراتيجي في التعامل مع الإجراءات وتنفيذ المهام للاستفادة من جمع وتحليل ونشر البيانات التي تساعد في صنع القرار الاستراتيجية في المدارس، الامر الذي يسهم في تحديد مستقبل المدرسة، والبقاء فترة كبيرة تنافس غيرها من المؤسسات وخاصة في ظل التحديات المتتالية والتغيرات المتسارعة في بيئات العمل. (Manuel, 2021).

وتقوم المدارس بدور مهم في إعداد الأجيال وتقديم المجتمع من خلال وجود قيادة مدرسية تملك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف آفاق المستقبل، وعلى تحويلها إلى واقع ملموس؛ بما يساعد على دفع المدرسة إلى التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة، والسعي إلى التميز التنظيمي كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات التعليمية اللجوء إليها من خلال نشاطها؛ سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين، من خلال تجنب أو تخفيض تأثير التهديدات الخارجية المؤثرة عليها (الأخضر، ٢٠١٩).

حيث أسفرت هذه المتغيرات والتهديدات المتعددة تحديات كثيرة يواجهها مدرء المدارس، وتعتقدات في بيئات العمل، لذلك يجب استحداث طرق استراتيجية تحقق لهم الحفاظ على مكانتهم وتضمن استمرارهم في العطاء المميز، وتساعدهم في تطوير خططهم الاستراتيجية، وتدعم التفكير بطرق إبداعية وابتكار في أداء المهام (Kirilov, 2019).

فالابتكار والبراعة لهم دور مهم في قيادة المؤسسات التعليمية وتحقيق النتائج المرجوة لانهم من الأساليب الحديثة التي تطبق ممارساتها بما يتلاءم مع دورها في التغيرات المتسارعة، حيث ترتب وتتظم مدخلاتها للحصول على مخرجات متميزة (الجزارة، ٢٠٢٠: ٦).

مشكلة البحث:

تبدل القيادات التعليمية جهود كثيرة لتطوير أداء القيادات المدرسية في جميع المراحل التعليمية إلا أن بعض الدراسات أكدت أن هناك العديد من المشكلات تواجه قادة المدارس؛ ومنها دراسة الجهمي والصنات (٢٠٢٠) التي أشارت إلى مشكلات في القيادات المدرسية بمحافظة بيشة والتي تتمثل في نقص التحفيز المقدم من قادة المدارس للمعلمين، وغياب التشاركية بين المعلمين والقياديين داخل المدارس في عمليات اتخاذ القرارات، كما أن هناك نقص واضح في السمات الأساسية لقادة المدارس، وقلة خبرة قادة المدارس في العمل الإداري، وضعف الإشراف والتوجيه من قبل القادة.

وفي السياق ذاته أكدت دراسة الصالحي (٢٠١٨) على النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم وهو القائد التقليدي الذي يميل إلى تفضيل اتباع مدخل المثوبة والعقوبة، وتطبيق اللوائح والقوانين - أكثر من اعتماده على مدخل القيم، والالتزام الذاتي والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاهتمام بالآخرين، ومن ثم فإن ذلك غالباً ما يدفع المرؤوسين إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولكن دون الشعور بقدر كاف من الدافعية التي تحفزهم على المزيد من النمو والتطور الذي يؤدي إلى مزيد من نمو وتطور مؤسساتهم.

وأكدت دراسة البحيري (٢٠١٨) إلى أن هناك بعض المعوقات التي تواجه قيادات التعليم بمدارس منطقة عسير والتي تتمثل في مقاومة قادة المدارس لاستخدام أساليب حديثة في القيادة، وضعف القدرة على إيصال الأفكار للمسؤولين التعليميين، كما يفضل بعض القادة الوضع الراهن وعدم تجربة أي أفكار جديدة، وقلة البرامج التدريبية التي تزود قادة المدارس بالمهارات اللازمة لهم لتطبيق الأفكار الإبداعية، وقلة وجود معايير واضحة لترشيح وتعيين قادة المدارس، وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم.

وأشارت دراسة اليامي (٢٠١٨) إلى تدني نوعية التعليم في المملكة، والذي تم ملاحظته عن طريق انخفاض في مستوى الطلاب، ومن ثم وجود تحديات ومعوقات تعطل العملية التعليمية عن تحقيق أهدافها، واستمر هذا التدني حتى أصبح هناك خلل وقصور كبير شمل كافة نواح العملية التعليمية في المملكة.

أسئلة البحث:

ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية؟

وينتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية البراعة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، وأنواعها، وأهمية الإدارة المدرسية ومهامها ومهاراتها ودورها في تحقيق ابعاد البراعة الاستراتيجية ؟

- ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والبراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)؟
- ما التوصيات المقترحة لتطوير دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

تعرف دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص ، بعد استغلال الفرص، بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية و الوصول إلى عدد من التوصيات المقترحة لتطوير دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

- للإدارة المدرسية دور مهم في تحقيق الأهداف التعليمية والمدرسية من خلال تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية في التخطيط والتنظيم المدرسي والتوجيه والتقييم والتأثير في المعلمات لتنفيذ الخطط وإشراكهم عند اتخاذ القرارات وتوفير بيئة مدرسية قائمة على المشاركة والتقدير والتعاون وحث المعلمات على استكشاف الفرص واستغلالها ونتاج المعرفة الجديدة وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة الحالية والمستقبلية من خلال إطلاق الأفكار الريادية والتفكير الاستراتيجي، وينعكس ذلك بشكل إيجابي على تطبيق البراعة الاستراتيجية.
- تفيد نتائج البحث وتوصياته المسؤولين وصانعي القرار بوزارة التعليم في مجال تطوير الإدارة المدرسية، والنهوض بها بما يتوافق مع التغييرات العالمية والمحلية والتوجهات الحديثة من خلال تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية.
- مساعدة واضعي السياسات التربوية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في تعزيز وتقويم ومتابعة الجوانب الإدارية والفنية وجميع مهام مدرء المدارس في ضوء متغير حديث يحث على الابداع والابتكار وإطلاق الفكر الاستراتيجية وتطبيق الأفكار الاستراتيجية في تحقيق أداء المدرسة.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والبراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية.

- الحدود البشرية: طبق هذا البحث على عينة من مديرات ومعلمات واداريات المدارس الثانوية بمدينة أبها.
 - الحدود المكانية: اقتصر البحث على المدارس الثانوية بمدينة أبها.
 - الحدود الزمنية: نفذ البحث في العام الجامعي ١٤٤٤ - ١٤٤٥.
- مصطلحات البحث:**

الإدارة المدرسية: تعرف بأنها "نظام له أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط للمهام والتوزيع المنظم ومتابعة تنفيذ المهام وتقويم الإدارة لها واستخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات إنسانية جيدة" (الشوابكة، ٢٠٢١: ٦٢).

البراعة الاستراتيجية: تعرف بأنها ابداع أصحاب العمل في عملهم وغالبًا ما تكون قائمة على الرغبة دون الطلب للقيام بعمله وأن المؤسسات البارعة الناجحة هي تلك التي تتميز بالتوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها بدعم براعة هيكلية متكاملة وتقوم المؤسسات بتحقيق الموائمة بين أبعاد البراعة الاستراتيجية والمتمثلة في استكشاف الفرص واستغلالها، والبراعة الهيكلية لتوفير بيئة العمل المناسبة من خلال متطلبات السوق والاعتماد على الجودة العالية والتكنولوجيا التي تؤثر على أداء المؤسسة بعيد المدى (الهاللي، الطه، ٢٠٢٠).

وتعرف البراعة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة مديرة المدرسة الثانوية على وضع خطط استراتيجية تستطيع تطبيقها بحيث تهدف هذه الخطط والاستراتيجيات لاستكشاف الفرص المتاحة وكيفية استغلالها ضمن هياكل تنظيمية تمتاز بالمرونة في بيئة الأعمال المحيطة وتسهم في تحقيق تلك الاستراتيجيات المرجوة على مستوى المؤسسات ككل.

الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول - البراعة الاستراتيجية:

أولاً - مفهوم البراعة الاستراتيجية:

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على أداء مختلف الأنشطة والاعمال الاستراتيجية المتنافسة بشكل يعمل على تطبيق الاستراتيجية الحالية مع تطوير الاستراتيجية المستقبلية بنفس الوقت؛ فهي القدرة الديناميكية لمستوى المؤسسات لاستيعاب تفسير المعرفة من مصادرها المختلفة من أجل تعزيز التفكير الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة، أي أنه كلما كان هناك تنوع في المعلومات كلما فتح المجال أمام تلك المؤسسات لتعزيز قدرتها على استكشاف الفرص واستغلالها (Bharati et al, 2015: 2).

وتعرف البراعة الاستراتيجية بأنها تكيف المؤسسة مع البيئة وتحقيق نجاحا طويلا الأمد عن طريق استكشاف واستغلال فرص جديد؛ حيث تعمل أنشطة الاستكشاف بتطوير معرفة جديدة عن طريق تجربة مفاهيم جديدة وتطبيقها ضمن السياق التنظيمي وتقوم أنشطة الاستغلال على صقل المعرفة الحالية واصلحها وتوسيعها بهدف تحسين كفاءة المؤسسة واستمرارها في تحقيق التميز (اليساري، واللامي؛ ٢٠٢٢: ٨٣).

ثانياً- أهمية البراعة الاستراتيجية:

تحقيق الميزة التنافسية والتنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة المستدامة للمؤسسات، إذ تتمكن المؤسسات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، واستثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد (عوض، ٢٠١٩).

تمنح البراعة الاستراتيجية المؤسسة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتحقيق أهدافها، حيث تتعامل مع قدرة المؤسسة على إدارة الصراعات والتعامل مع التغييرات من خلال الكفاءة، والمواءمة والتكيف، وتحقيق أمثلية وإبداع، وتكمن أهمية البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التي تطبيقها بمكونها تحقيق مستوى عالي يكون أكثر مهارة في تنفيذ إدارة غير متوقعة (Kouropalatis et al., 2012:1359).

زيادة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة وزيادة قدرتها على النجاح على المدى البعيد (عبد الوهاب، وأحمد، ٢٠٢٠: ١١)

تساعد المؤسسات من خلال الدور الوقائي والعلاجي الذي تسلكه لتكون أشبه بالتغذية الراجعة التي تعمل على معالجة الانحرافات وإزالة العقبات وتقديم الإدارة العليا التي تتصف بوجود قيادة متميزة من خلال العمل الدؤوب مع العاملين واتباع الخطي الآلة للحاجة إليها في استقرار المؤسسة والعاملين فيها بصفة مستمرة (الحسناوي، ٢٠٢٠: ٤٢).

زيادة القدرات التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية داخل المؤسسة التعليمية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتمكين المؤسسات من التحقق في الواقع العملي بشكل كبير من خلال استثمار الحاضر واستشراف المستقبل. (قرني، ٢٠١٩: ٤٦). (Oreilly & Tushman, 2013:338)

ثالثاً - أبعاد البراعة الاستراتيجية:

استكشاف الفرص:

يعد استكشاف الفرص شريان عمل المؤسسات من قادات وإدارات في مجالات متنوعة إذ تحسن قدرة التعامل في بناء علاقات مترابطة والاستفادة من الموارد المهمة من خلال القابلية في اكتشاف فرص جديدة حيث الاكتشاف عملية مرنة وقابلة للتكيف، والتي يجب أن تتكيف مع الفرصة الجديدة التي يمكن للمؤسسة اكتشافها وبذلك تكون مصدر من مصادر الابتكار وتنطلق البراعة الاستكشافية من التفاعل مع بيئة الأعمال واستشعار الفرص المتاحة وتعزيز الموقف التنافسي والتنبؤ بحركات المنافسين، و تلبية احتياجات العملاء أو الاسواق الناشئة من خلال تقديم تصاميم جديدة، وإنشاء أسواق جديدة وتطوير قنوات جديدة للتوزيع، واستكشاف فرص جديدة من أجل النمو الذي ينطوي على ابتكارات تتبني مستوى أعلى من المخاطر وزيادة الحاجة إلى أن تكون المؤسسة أكثر مرونة وتقوم البراعة الاستكشافية على عمليات البحث والابتكار والابداع وتوسيع آفاق المؤسسة للتوجه نحو المجتمعات الجديدة والخدمات المبتكرة وغير التقليدية وتعزيز استراتيجيات المؤسسة نحو التغيير والتحول الاستراتيجي لتقديم مقترحات جديدة من الخدمات أو المناطق الجغرافية التي يمكن الاستثمار من خلالها وأخذ المخاطرة في عمليات التجديد. (ابابكر، ٢٠٢٢: ٦١٠).

استغلال الفرص:

يتم استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية؛ حيث تمثل قدرة المؤسسة لتحسين الانشطة لإيجاد قيمة في المدى القريب؛ حيث يصمم لتلبية حاجات المستفيدين الحاليين في الاسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وتوسيع والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً، وان هناك فرصاً تبدو خارج استراتيجية المؤسسة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى تعرف فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة. (الكرعاوي، ٢٠٢٠: ٢٥).

إن البراعة الاستغلالية هي الاستخدام الأمثل والمتقن لمعارف المؤسسة الحالية حيث تهدف إلى الاستعمال الدائم للمعرفة الحالية للمؤسسة كمصدر لكل المكتسبات واستغلال الفرص يمثل قدرة المؤسسة لتحسين الانشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، وهو كسب الفرص من أجل خلق قيمة بشكل مباشر على شكل منتج أو خدمة جديدة، وإن عملية الانتقال من الاستراتيجية لاستكشاف الفرص واستغلالها يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المؤسسة لغرض

تحقيق أقصى حد ممكن من الكفاءة في العمل ويتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية. (اباكر، ٢٠٢٢: ٦١١).

- البراعة الهيكلية:

تتطلب البراعة الهيكلية إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة (هياكل، ثقافات، نظم حوافز) ومراعاة التطابق الاستراتيجي بين الهيكل التنظيمي ومطالب البراعة الهيكلية والبيئة على حد سواء، ويعتبر الهيكل المتميز عاملاً حاسماً بالنسبة لحدوث انحراف هيكل يحد على وجود عمليات و ثقافات تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين، وإنشاء الهياكل المتميزة لاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمؤسسات أن تبتكر، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكل للوظائف المتعددة في المؤسسة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين. (العارضى، ومهدي، ٢٠١٩: ٤٢٣)

ويقوم هذا البعد بفصل الأنشطة المتناسقة كالبحت والتطوير من خلال إنشاء هياكل منفصلة لكل مجموعة من الأنشطة لكونها مختلفة ، ويشار إلى البراعة الهيكلية على أنها هيكل منفصل لمجموعتين من الأنشطة، أي تختلف بعضاً عن البعض الآخر ولكنها مكملة لبعضها في الدعم لأداء المؤسسات، لذا تتطلب قدر كبير من الخبرات الإدارية التي تعمل ضمن هياكل تنظيمية مستقلة عن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الأخرى، وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة تعمل بمعزل عن استراتيجيات المؤسسات الأخرى وهذا يعتمد على براعة استخدام الاستراتيجيات والقدرات الموجودة لتحسين أداء المؤسسة.

(Bustinzaa , F & Vendrell, Ferran & Gomesc, 2019:6)

ومن ثم نجد أن المؤسسات البارعة تسعى إلى استغلال الفرص في الاعمال الحالية مع الحفاظ على النمو المستمر واستكشاف فرص جديدة تتماشى مع الرؤية الشاملة بالحصول على معرفة جديدة تمكنها من تطوير خدمات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة وتطوير الخدمات القائمة نفسها وتعزز القدرات الحالية للمؤسسة مع الحفاظ في الوقت نفسه على طابعها البارع (سلمان، ٢٠٢٢: ٣٤).

رابعاً- أنواع البراعة الاستراتيجية:

البراعة الدورية:

تشمل نظاماً زمنياً يمكن المؤسسات بالتناوب بين فترات طويلة من الاستغلال الأمثل للفرص والاندفاعات القصيرة من البحث عن الفرص الجديدة، ولذا متى كانت البراعة الاستراتيجية بشكل متسلسل في الوحدة المستقلة فأنها تضمن السيطرة على التغييرات في الهيكل والأساليب والإجراءات وتخصيص الموارد.

البراعة المتبادلة:

تتضمن وجود ترابط لمخرجات الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة للوحدات التنظيمية فمخرجا الاستغلال لوحدة تنظيمية معنية تصبح بمثابة مدخلات للبحث عن الفرص الجديدة بالنسبة للوحدة الأخرى وبالعكس تعود الدورة من جديد، ولذا فان هذا النوع يتطلب علاقات تتسم بتبادل المعلومات والتعاون لحل المشكلات واتخاذ القرارات المشتركة. (الكرعاوي، ٢٠٢٠).

المبحث الثاني- الإدارة المدرسية:

أولاً- مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق جودة المؤسسات التعليمية، فإذا ما توفرت القيادة الجيدة التي تقوم بالعملية الإدارية؛ من تخطيط وتنظيم ورقابة بشكل كفاء فإن ذلك سيؤدي إلى تهيئة المناخ المؤسسي للطلاب والأساتذ والعملية التدريسية بشكل أفضل وفعال، فالقيادات في المؤسسات هم صناع التجديد، وعلى عاتقهم تقع مسؤولية مواجهة التحديات، وبهم يتأثر من حولهم لقدرتهم على تنظيم الجهود والاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية، مما يتيح للمؤسسة دخولها مضمار التقدم العلمي ومناقسة المؤسسات في الداخل والخارج (النايف، ٢٠٢٠، ٢٤٥).

ثانياً- أهمية الإدارة المدرسية:

تسهم الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية من خلال حشد الجهود وتوظيف الموارد المتاحة بالمدرسة وتوفير الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم (آل ناجي، ٢٠١٩: ٢٧).

تساعد على حل كثير من المشكلات وتجنب الكثير من الأخطار، والسيطرة والتحكم في مجريات الأمور وتسييرها؛ والوصول إلى تحسين مستويات الافكار من خلال تبني منهج فكري سليم عن المجتمع وعن البيئة المدرسية عامة، والتخلي عن الأفكار السلبية التي تضعي الجهود (مصطفى، ٢٠٢٠: ١٨).

ثالثاً- مهام الإدارة المدرسية:

يفرض الدور الجديد لمدير المدرسة القيام بمهام من شأنها تطوير دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم والتعلم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات، فمدير المدرسة معني بالتفهم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، وأن فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة من مدير المدرسة مع مرؤوسيه، ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، ويتوقف على سلوكه

الإداري والفني النجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة في بلوغ أهدافها، فالإدارة الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كمًّا وكيفًا وصولًا لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الازدهار (عطوي، ٢٠١٥).

رابعاً- مهارات الإدارة المدرسية:

يقوم مدير المدرسة بدور رئيس في تحقيق أهداف العملية التعليمية فهناك عدة عوامل تساعد على النجاح في عمله، ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات الإدارية، حيث أن نجاح أي مدير يعتمد بشكل كبير جداً على ما يتمتع به من مهارات إدراكية، وفنية، واجتماعية تساعد في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية. (الشوابكة ، ٢٠٢١) .

خامساً- دور مديرات المدارس الثانوية في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية:

الإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات المتكاملة المترابطة، والتي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى الدولة لتحقيقها فهي نشاط منسق ومنظم وتعتمد على أسس علمية وفنية، وتتكون من مجموعة وظائف مترابطة كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، وتقوم على روح التعاون والعلاقات الإنسانية، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بهدف تحقيق السياسات والأهداف التربوية والمجتمعية.

وتسعى الإدارة المدرسية لتطبيق الاتجاهات الحديثة في المدارس ومنها البراعة الاستراتيجية لتواجه الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي في جميع المجالات من خلال الكشف عن الفرص المتاحة والتي قد تكون مادية أو بشرية، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، و استثمار هذه الفرص والاستفادة منها لتحقيق التميز المدرسي والمؤسسي ، فالقائد البارح هو الذي يبحث عن الفرص والإمكانيات في عقول الأفراد، فقد تكون على شكل مهارة وخبرة في معلم أو طالب أو موظف، والفرص المادية الملموسة تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والموارد المالية، وعلى قائد المدرسة أن يستفيد من كل الفرص والإمكانيات التي تساعد على نجاح العملية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة (الغريايوي، ٢٠١٩).

ويتم تحقيق البراعة الاستراتيجية من خلال استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستثمار الموارد والفرص المتاحة، فالمدراس البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استثمار الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل واستكشاف الجديد؛ واستغلال الموارد والإمكانيات للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية (المصري، ٢٠٢٠).

البحوث والدراسات السابقة:

- هدفت دراسة ابابكر (٢٠٢٢) تعرف مستويات الانتماء المنظمي في الجامعات من خلال مؤشرات الأداء المنظم، الخبرة، عبء العمل، العدالة التوزيعية وتعرف مدى توافر أبعاد البراعة الاستراتيجية المتمثلة بالبراعة الاستكشافية، والبراعة الاستغلالية، والبراعة الهيكلية ومعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، وفي ضوء أهداف الدراسة ومشكلتها تم تصميم مخطط فرضي لينبثق منه مجموعة من الفرضيات التي تم اختبار صحتها وتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجالس الكليات في سبعة جامعات خاصة في مدينة اربيل، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقات ارتباط و تأثير قوي بين المتغيرين وأوصت بتوظيف هذه العلاقات لخدمة الجامعات.
- هدفت دراسة كالب (٢٠٢٢) تعرف دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة كافة العاملين بوزارة العمل الفلسطينية بغزة، وتم استخدام المقابلات الشخصية كأداة ثانوية لنقصي المعلومات والاستبانة وبلغ حجم العينة (١٣٠) مفردة من كافة العاملين بوزارة العمل الفلسطينية بغزة، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد البراعة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً طردياً مع الرشاقة التنظيمية، وبلغت الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق البراعة الاستراتيجية بوزارة العمل كانت مرتفعة، وبلغت الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى تحقيق الرشاقة التنظيمية بوزارة العمل كانت مرتفعة، وأيضاً تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية وتحقيق الرشاقة التنظيمية، وأوصت بمساهمة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية التي من شأنها تحسين وتميز العمل بالوزارة وتحقيق الرشاقة التنظيمية، وتعزيز استغلال واستخدام أفضل الطرق والاساليب لممارسات البراعة الاستراتيجية في وزارة العمل.
- وهدفت دراسة الإبراهيمي (٢٠١٩) كشف تأثير البراعة الاستراتيجية من خلال مرتكزاتها استراتيجية استكشاف الفرص، واستراتيجية استغلال الفرص والبراعة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها (الثقافة الابداعية، والقيمة الجوهرية، والمرونة الاستراتيجية، وتكنولوجية المعلومات)؛ إذ حددت مشكلة البحث في تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن الفرضيات الرئيسة، ولصحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها، وقد استعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. والمنهج الوصفي التحليلي منهجا للبحث؛ وتم اختيار عينة عشوائية من مدرء الشعب وأقسام المعمل وبلغ

عدددهم (٥٠) من بين (٩٠) وأسفرت عن أن سمعة المؤسسة تعد من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق ايجاد آليات عمل متفوقة، اي تتطلب المزيد من الدراسات لأخذ مكانتها في الاسواق التنافسية.

- وهدفت دراسة بشقلي، وأحمد (٢٠١٨) تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد تمكين الموظفين والبراعة الاستراتيجية في جامعة جبهان بأربيل، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من (٣٤) فقرة تم توزيعها على الهيئة التدريسية والوظيفية في الجامعة وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ردود المبحوثين لم تكن متسقة مع توافر كل من أبعاد تمكين الموظفين والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المعنية وأيضاً وجود علاقة ارتباطية وتأثير كبير على أبعاد تمكين الموظفين في البراعة الاستراتيجية.

إجراءات البحث:

أولاً- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث؛ وتم رصد دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية والتوصل لمقترحات لتفعيلها.

ثانياً- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مديرات ومعلمات وإداريات المدارس الثانوية بمدينة أبها؛ وقد بلغ مجتمع البحث كما هو مدون في جدول (١).

جدول (١): مجتمع البحث

العدد	الفئة
٢٠	مديرة
٢٨٠	إدارية
٩٥٨	معلمة
١٢٥٨	المجموع

المصدر: (وحدة المعلومات والاحصاء بمكتب تعليم بلحمر).

يتضح من الجدول (١) أن مجتمع البحث تكون من (٩٥٨) معلمة و(٢٨٠) إدارية، و(٢٠) مديرة؛ ومن ثم بلغ حجم المجتمع الكلي للبحث (١٢٥٨) مفردة، وفقاً للإحصاءات الوارد من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير إدارة التخطيط والتطوير ١٤٤٤ هـ .

ثالثاً- عينة البحث:

تكونت عينة البحث من جميع مديرات ومعلمات وإداريات المدارس الثانوية بمدينة أبها، وفيما يلي وصفا لعينة البحث حسب متغيرات البحث.

وصف عينة البحث طبقاً للوظيفة الحالية:

جدول (٢): وصف عينة البحث طبقاً للوظيفة الحالية

م	الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
١	مديرة	١٩	٤,١٨
٢	إدارية	١٦١	٣٥,٤٦
٣	معلمة	٢٧٤	٦٠,٣٥
	الإجمالي	٤٥٤	%١٠٠

وصف عينة البحث طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٣): وصف عينة البحث طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٢٠٠	٤٤,١
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٣	٣٣,٧
٣	من ١٠ فأكثر	١٠١	٢٢,٢
	الإجمالي	٤٥٤	%١٠٠

رابعاً - أداة البحث:

هدف البحث في جانبه الميداني التعرف على آراء عينة البحث من المديرات والمعلمات والإداريات بالمدارس الثانوية بمدينة أبها حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية.

وفي ضوء الهدف من البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات عن موضوع البحث في ضوء مشكلة البحث وأهدافه باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات حول آراء عينة البحث من المديرات والمعلمات والإداريات بالمدارس الثانوية بمدينة أبها، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية وتشمل (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: محاور الاستبانة وهي:

المحور الأول: دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص للبراعة الاستراتيجية.

المحور الثاني: دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استغلال الفرص للبراعة الاستراتيجية.

المحور الثالث: دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية.

جدول (٤): وصف لعدد محاور وعدد العبارات بكل محور من أداة البحث

النسبة المئوية	عدد العبارات	من - إلى	المحاور
٣٣,٣٣	١٠	١ - ١٠	المحور الأول: دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أ بها في تطبيق بعد استكشاف الفرص للبراعة الاستراتيجية.
٣٣,٣٣	١٠	١١ - ٢٠	المحور الثاني: دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أ بها في تطبيق بعد استغلال الفرص للبراعة الاستراتيجية.
٣٣,٣٣	١٠	٢١ - ٣٠	المحور الثالث: دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أ بها في تطبيق بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية.
%١٠٠	٣٠		المجموع

خامساً - صدق أداة البحث:

- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمد البحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف تعرف مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث بمعنى "صدق المضمون"، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من المحاور كما يوضحها الجداول التالي:

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة حول " دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أ بها في تطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية" المتمثلة في المحاور المختلفة بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
الأول	١	٠,٥٧	٠,٠١	٠,٦٨	٦	٠,٠١	٠,٠١
	٢	٠,٦٧	٠,٠١	٠,٨٤	٧	٠,٠١	٠,٠١
	٣	٠,٧٧	٠,٠١	٠,٩١	٨	٠,٠١	٠,٠١
	٤	٠,٦٩	٠,٠١	٠,٨٨	٩	٠,٠١	٠,٠١
	٥	٠,٦٥	٠,٠١	٠,٦٤	١٠	٠,٠١	٠,٠١
الثاني	١١	٠,٦٥	٠,٠١	٠,٦٤	١٦	٠,٠١	٠,٠١
	١٢	٠,٧٨	٠,٠١	٠,٦٧	١٧	٠,٠١	٠,٠١
	١٣	٠,٦٤	٠,٠١	٠,٧٨	١٨	٠,٠١	٠,٠١
	١٤	٠,٦٧	٠,٠١	٠,٦٥	١٩	٠,٠١	٠,٠١
	١٥	٠,٨٧	٠,٠١	٠,٧٦	٢٠	٠,٠١	٠,٠١

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة
الثالث	٢١	٠,٦٥	٠,٠١	٢٦	٠,٦٧	٠,٠١
	٢٢	٠,٦٧	٠,٠١	٢٧	٠,٦١	٠,٠١
	٢٣	٠,٦٧	٠,٠١	٢٨	٠,٦٥	٠,٠١
	٢٤	٠,٦٦	٠,٠١	٢٩	٠,٧٨	٠,٠١
	٢٥	٠,٦٣	٠,٠١	٣٠	٠,٧٢	٠,٠١

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

ارتباط جميع عبارات المحور الأول والثاني والثالث : دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور " بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ويوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٦): معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول	١٠	٠,٦٦**	٠,٠١
المحور الثاني	١٠	٠,٧٧**	٠,٠١
المحور الثالث	١٠	٠,٨٢**	٠,٠١
الاستبانة ككل	٣٠	٠,٧٩**	٠,٠١

سادساً- ثبات أداة البحث:

تم قياس معامل الثبات لأداة البحث عن طريق معامل " ألفا كرونباخ -Alpha-Cronbach"، تبعا لمحاور الاستبانة وبعد استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٧): قيم معامل الثبات لمحاور أداة البحث

المحاور	عدد العبارات	قيم معامل " ألفا كرونباخ " Alpha-Cronbach
المحور الأول	١٠	٠,٦٨
المحور الثاني	١٠	٠,٧٧
المحور الثالث	١٠	٠,٦٧
الاستبانة ككل	٣٠	٠,٨٨

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات ثبات قيم معامل " ألفا كرونباخ -Alpha-

Cronbach لكل محور محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٦٨ - ٠,٧٧) ، وأن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (٠,٨٨) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني (البعد الأول): والذي نص على "ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص للبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

جدول (٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص للبراعة الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
٢	٠,٤١	٢,٧١	اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة للاستفادة منها.	١
١٠	٠,٧٧	٢,٤٤	تحديد فرق العمل اللازمة لتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	٢
١	٠,٨٦	٢,٨١	اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة.	٣
٧	٠,٧٢	٢,٥٣	استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في اكتشاف قدرات المعلمات في المدرسة.	٤
٨	٠,٦٨	٢,٥١	تحليل المعلومات المتعلقة بكل طالبة لتحديد كيفية مساعدتها في حال وجهتها مشكلة.	٥
٥	٠,٦٩	٢,٥٥	تعديل ممارسة النظم الإدارية في إدارة المدرسة بصفة مستمرة.	٦
٩	٠,٦٢	٢,٥٠	الاستفادة من إمكانات المعلمات العلمية في تحسين جودة أداء المعلمات الجدد في المدرسة.	٧
٣	٠,٥١	٢,٦٦	تحليل إمكانات المدرسة التحتية واستغلالها في تنويع مصادر المدرسة الذاتية مثل الاستفادة من المسرح المدرسي.	٨
٦	٠,٦٦	٢,٥٤	مراعاة احتياجات المنطقة الجغرافية عند تقديم الخدمات التعليمية والاجتماعية.	٩
٤	٠,٥٨	٢,٥٧	تشجيع المعلمات على تنفيذ الأنشطة التعليمية بطرق ابداعية وابتكارية لتحقيق التميز للمدرسة.	١٠
-	٠,٦٦	٢,٣٦	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (٩) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استكشاف الفرص للبراعة الاستراتيجية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٦). كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول)؛ جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣) التي نصت على "اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦)، وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام مديرة المدرسة بالعمل على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية سواء كانت فرص مادية أو بشرية ، ومحاولة البحث الاستفادة عن الكوادر البشرية المميزة من المعلمات والإداريات في تطوير العملية الإدارية والتعليمية وكذلك استثمار الفرص المتاحة في البيئة الداخلية لتحقيق تميز المدرسة.
- جاءت العبارة (١) التي نصت على "اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة لاستفادة منها" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٤١)، وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية عمل مسح حول البيئة الخارجية للمدرسة و عمل قاعدة معلومات تقنية حول الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من رجال اعمال ومؤسسات تعليمية وصناعية يمكن الاستفادة منها في المشاركة في تطوير المدرسة سواء في مجالس الأمناء أو اللجان المختلفة بالمدرسة و عمل شراكات بين المدرسة والمؤسسات المحيطة بها في البيئة الخارجية.
- جاءت العبارة (٧) التي نصت على " الاستفادة من إمكانات المعلمات العلمية في تحسين جودة أداء المعلمات الجدد في المدرسة" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)، وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام مديرات المدارس الثانوية بالاستثمار في إمكانات وقدرات المعلمات والإداريات بالمدرسة من خلال التعرف على قدرات كل معلمة وإدارية سواء كانت قدرات علمية أو تقنية والاستفادة منها في عملية تطوير المدرسة سواء في عملية التدريس وتنظيم الجداول والأنشطة والمعامل وعقد دورات تدريبية فيما تتميز به المعلمة والإدارية وخاصة في المهارات الرقمية والتقنية.
- جاءت العبارة (٢) التي نصت على " تحديد فرق العمل اللازمة لتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)، وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون قيام مديرة المدرسة بتحديد فرق العمل لتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية والتي تسهم في التعرف على المعلومات في البيئة الداخلية والخارجية وتحديد أوجه الاستفادة من الفرص المتاحة فيها واستثمارها في تطوير العملية الادارية والتعليمية.

- وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الإبراهيمي (٢٠١٩) في حصول أبعاد البراعة الاستراتيجية وابعادها على موافقة كبيرة وأهمية تطبيقها في التعليم.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني (البعد الثاني): والذي نص على "ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استغلال الفرص للبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استغلال الفرص للبراعة الاستراتيجية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	تعديل إجراءات العمل بالمدرسة لاستغلال الفرص المتاحة فيها.	٢,٤٥	٠,٧٠	٥
٢.	مراقبة ما يجري في البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة لتحديد ما يتعلق باحتياجات المعلمات والجهات المستفيدة منها.	٢,٤٧	٠,٧١	٣
٣.	تحديد احتياجات المعلمات لتوجيههم للتطوير المهني المناسب لهم.	٢,٤٨	٠,٦٩	٢
٤.	توظيف امكانات المعلمات في تنفيذ الدورات العلمية للمعلمات والطالبات.	٢,٥٥	٠,٦٥	١
٥.	استثمار إمكانيات المعلمات وقدراتهم العلمية والتقنية لسد العجز في بعض التخصصات.	٢,٤٦	٠,٦٣	٤
٦.	التواصل مع أولياء الأمور بصفة مستمرة للاستفادة من آرائهم في حل بعض المشكلات المدرسية.	٢,٤٠	٠,٨١	٨
٧.	استثمار القاعات المجهزة في المدرسة في تقديم الدورات واللقاءات العلمية للمجتمع الخارجي	٢,٣٥	٠,٧٢	١٠
٨.	استثمار المعامل التقنية بالمدرسة في تقديم دورات في الحاسب الآلي للمجتمع الخارجي	٢,٣٦	٠,٧٧	٩
٩.	تشجيع المعلمات على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل	٢,٤٢	٠,٧٤	٦
١٠.	استثمار الفرص المتاحة لمكانة أولياء الأمور ورجال الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة.	٢,٤١	٠,٧٢	٧
	المتوسط العام	٢,٥١	٠,٦٥	

يتضح من الجدول (١٠) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد استغلال الفرص للبراعة الاستراتيجية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١٤) التي نصت على "توظيف امكانات المعلمات في تنفيذ الدورات العلمية للمعلمات والطالبات" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥) وبدرجة "كبيرة"، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون قيام

مديرة المدرسة الثانوية بمدينة أبها بالاستفادة من قدرات المعلمات العلمية وتحديد جوانب القوة التي تتميز بها المعلمة والاستفادة منها في تدريب المعلمات من خلال عقد وتنظيم عدد من الدورات التدريبية بالمدرسة والذي سوف يسهم في تطوير مهارات المعلمات وإيجاد نوع من التنافس في هذا الجانب و تجويد أداء المعلمات في تطوير العملية التعليمية وإيجاد نوع من الثقة والاحترام بين المديرة والمعلمات وبين المعلمات وبعضهن البعض.

- جاءت العبارة (١٣) التي نصت على " تحديد احتياجات المعلمات لتوجيههم للتطوير المهني المناسب لهم" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩) ودرجة "كبيرة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام مديرات بمعرفة قدرات المعلمات والإداريات وتحديد حاجاتهن الفعلية والعمل على تحديد الدورات التدريبية التي تلبى هذه الاحتياجات وتحقيق العدالة عند توزيع المعلمات والإداريات على الدورات التدريبية المختلفة بما يسهم في تحقيق أهداف عملية التنمية المهنية لجميع المعلمات والإداريات بالمدرسة .

- جاءت العبارة (١٨) التي نصت على " استثمار المعامل التقنية بالمدرسة في تقديم دورات في الحاسب الآلي للمجتمع الخارجي" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)، وجاءت بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة يرون أهمية قيام مديرة المدرسة في الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة والعمل على توظيف ما يوجد في المدرسة من إمكانات بشرية ومادية مثل المعامل والقاعات وقدرات المعلمات والإداريات في تقديم خدمات علمية أو تقنية للمجتمع المحيط بالمدرسة الأمر الذي يعمل على إيجاد نوع من الربط بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

- جاءت العبارة (١٧) التي نصت على " استثمار القاعات المجهزة في المدرسة في تقديم الدورات والقاعات العلمية للمجتمع الخارجي" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢)، وجاءت بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قيام مديرة المدرسة باستثمار القاعات المجهزة في المدرسة في تقديم الدورات والقاعات العلمية للمجتمع الخارجي يسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية التي نصت على أهمية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالمدارس في إيجاد مصادر تمويل جديدة واستثمار الفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية في تطوير المدرسة ومحاولة تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الطاهر (٢٠٢١) التي أكدت على فوائد تطبيق البراعة الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق مرونة في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني (البعد الثالث) : والذي نص على "ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

جدول (١١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١٠	٠,٧١	٢,٣٥	تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة لمواجهة التغيرات المتسارعة.	١
٢	٠,٦٧	٢,٥٩	تطبيق المرونة التنظيمية عند إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة.	٢
٧	٠,٦٨	٢,٤٦	مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.	٣
٩	٠,٧٧	٢,٣٧	مشاركة جميع المعلمات في تشكيل اللجان والمجالس بالمدرسة.	٤
٣	٠,٧٠	٢,٥٨	تفويض المعلمات في تنفيذ مهام المجالس أولياء الأمور وكتابة التقارير.	٥
١	٠,٧٤	٢,٧٠	تشجيع المعلمات على الابداع والابتكار وتنفيذ الأفكار الإبداعية في تنفيذ المهام المؤكدة إليهم.	٦
٨	٠,٧٣	٢,٤٤	تخصيص وحدات إدارية لمتابعة تنفيذ مهام كل لجنة من اللجان والمجالس المختلفة بالمدرسة.	٧
٤	٠,٦٦	٢,٥٤	تطبيق هياكل تنظيمية حديثة تسهم في زيادة قدرة المدرسة وجودة خدماتها التعليمية.	٨
٥	٠,٦٢	٢,٥١	الاعتماد على القدرات البشرية المميزة عند تشكيل المجالس وتنوعها.	٩
٦	٠,٧٨	٢,٤٨	تدريب المعلمات على تبادل الادوار داخل المدرسة لسد الغياب في أي وقت.	١٠
-	٠,٦٢	٢,٣٥	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (١١) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد البراعة الهيكلية للبراعة الاستراتيجية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبرة (٢٦) التي نصت على "تشجيع المعلمات على الإبداع والابتكار وتنفيذ الأفكار الإبداعية في تنفيذ المهام المؤكدة إليهم" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وبدرجة "كبيرة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية قيام مديرة المدرسة بالعمل على تشجيع المعلمات والإداريات على عرض الأفكار الإبداعية المتعلقة بتطوير المدرسة وتكوين اللجان والمشاركة في تنفيذها مما يسهم في تطوير أداء جميع منسوبات المدرسة من معلمات وإداريات ومن ثم تطوير أداء المدرسة بشكل عام وتحقيق أهدافها والتميز بين المدارس الأخرى في المنطقة.

- جاءت العبارة (٢٢) التي نصت على " تطبيق المرونة التنظيمية عند إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، انحراف معياري بلغ (٠,٦٧) ودرجة موافقة "كبيرة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تطبيق مديرة المدرسة للمرونة التنظيمية وأبعادها في جميع العمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة عامة وفي إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة خاصة ومحاولة الاستفادة من أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة والذي سوف يسهم في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة وسرعة تجاوب المدرسة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بها.
- جاءت العبارة (٢٤) التي نصت على "مشاركة جميع المعلمات في تشكيل اللجان والمجالس بالمدرسة" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧)، و انحراف معياري بلغ (٠,٧٧)، وجاءت بدرجة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية مشاركة جميع منسوبات المدرسة من معلمات وإداريات في عملية تشكيل اللجان والمجالس النظامية المختلفة بالمدرسة الأمر الذي يعمل على المشاركة الايجابية لهم في تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.
- جاءت العبارة (٢١) التي نصت على "تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة لمواجهة التغيرات المتسارعة." في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧١) ودرجة موافقة "كبيرة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة لمواجهة التغيرات المتسارعة يسهم في عمليات التطوير وتطبيق الأفكار الابداعية والابتكارية في تطوير أداء المدارس.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة دسوقي (٢٠٢١) التي أكدت على أهمية تطبيق البراعة الاستراتيجية والتي تؤدي لوجود الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين.
- الإجابة عن السؤال الثالث: الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد (استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)، وجاءت النتائج بالجدول التالية:
- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:**
- للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد (استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وتم استخدام اختبار

تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد (استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول	مديرة	٢٧٤	٢٣,٤٨٥٤	٢,٨٦٠٩٠
	إدارية	١٦١	٢٣,١٦١٥	٢,٧٢٩٢٤
	معلمة	١٩	٢٣,٣٦٨٤	٢,٨٣٢٥٦
	مجموع	٤٥٤	٢٣,٣٦٥٦	٢,٨١١٧٢
المحور الثاني	مديرة	٢٧٤	٢٢,١٤٩٦	٣,٨٦٧٢٤
	إدارية	١٦١	٢١,٦٠٢٥	٣,٥٣٢٤٩
	معلمة	١٩	٢١,٣١٥٨	٤,٣٤٦٨١
	مجموع	٤٥٤	٢١,٩٢٠٧	٣,٧٧٥٤٧
المحور الثالث	مديرة	٢٧٤	٢٥,٠٤٣٨	٣,٣٧٩٢٥
	إدارية	١٦١	٢٥,٣٤٧٨	٣,١٢٣٠٢
	معلمة	١٩	٢٣,٤٢١١	٣,٤٣٦٩٨
	مجموع	٤٥٤	٢٥,٠٨٣٧	٣,٣٠٧٢٣

جدول (١٣): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد (استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية،

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٠,٦٤٠	٢	٥,٣٢٠	٠,٥٦١	٠,٥١١
	داخل المجموعات	٣٥٧٠,٦٦٤	٤٥١	٧,٩١٧		
	المجموع	٣٥٨١,٣٠٤	٤٥٣			
المحور الثاني	بين المجموعات	٣٧,٦١٦	٢	١٨,٨٠٨	٠,١٣٢	٠,٢٦١
	داخل المجموعات	٦٤١٩,٥٢٩	٤٥١	١٤,٢٣٤		
	المجموع	٦٤٥٧,١٤٥	٤٥٣			
المحور الثالث	بين المجموعات	٦٤,١٩٢	٢	٣٢,٠٩٦	٠,٢٥٦	٠,٢٥٦
	داخل المجموعات	٤٨٩٠,٦٢٨	٤٥١	١٠,٨٤٤		
	المجموع	٤٩٥٤,٨١٩	٤٥٣			

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد (استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية. وهذا يدل على وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث حول أهمية قيام مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة للاستفادة منها، وتحديد فرق العمل لتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، واكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة، وتطبيق المرونة التنظيمية عند إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة، ومشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية، ومشاركة جميع المعلمات في تشكيل اللجان والمجالس بالمدرسة.

الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق (بعد استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق بعد (استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المحور الأول	أقل من ٥ سنوات	٢٠٠	٢٣,٤٧٠٠	٢,٧٥٠٨١
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٣	٢٣,٧٩٠٨	٢,٨٠٤٢٦
	من ١٠ فأكثر	١٠١	٢٢,٥١٤٩	٢,٧٨٧٨٨
	المجموع	٤٥٤	٢٣,٣٦٥٦	٢,٨١١٧٢
المحور الثاني	أقل من ٥ سنوات	٢٠٠	٢١,٧٢٥٠	٣,٨٣٣١٢
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٣	٢٢,٨٨٢٤	٣,٦٧٢٣٤
	من ١٠ فأكثر	١٠١	٢٠,٨٥١٥	٣,٤٩١٠٩
	المجموع	٤٥٤	٢١,٩٢٠٧	٣,٧٧٥٤٧
المحور الثالث	أقل من ٥ سنوات	٢٠٠	٢٥,٣١٠٠	٣,١٥١٧٦
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٣	٢٥,٠٨٥٠	٣,٤٤٦٨٧
	من ١٠ فأكثر	١٠١	٢٤,٦٣٣٧	٣,٣٧٨٥٣
	المجموع	٤٥٤	٢٥,٠٨٣٧	٣,٣٠٧٢٣

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق (بعد استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٠٢,٩٤٩	٢	٥١,٤٧٥	٢,٦٧	٠,١٢
	داخل المجموعات	٣٤٧٨,٣٥٥	٤٥١	٧,٧١٣		
	المجموع	٣٥٨١,٣٠٤	٤٥٣			
المحور الثاني	بين المجموعات	٢٦٤,٦١٦	٢	١٣٢,٣٠٨	١,٦٣	٠,٢٤
	داخل المجموعات	٦١٩٢,٥٣٠	٤٥١	١٣,٧٣١		
	المجموع	٦٤٥٧,١٤٥	٤٥٣			
المحور الثالث	بين المجموعات	٣٠,٦٩٨	٢	١٥,٣٤٩	١,٤٠	٠,٢٤
	داخل المجموعات	٤٩٢٤,١٢١	٤٥١	١٠,٩١٨		
	المجموع	٤٩٥٤,٨١٩	٤٥٣			

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.005$).

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق (بعد استكشاف الفرص، وبعد استغلال الفرص، وبعد البراعة الهيكلية) للبراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهذا يدل على وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث بأهمية قيام مديرات المدارس الثانوية بتعديل إجراءات العمل بالمدرسة لاستغلال الفرص المتاحة فيها، ومراقبة ما يجري في البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة لتحديد ما يتعلق باحتياجات المعلمات والجهات المستفيدة منها، وتحديد احتياجات المعلمات لتوجيههم للتطوير المهني المناسب لهن، وتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة لمواجهة التغيرات المتسارعة.

توصيات البحث:

- إنشاء لجنة للابتكار والأفكار الإبداعية والبراعة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية.
- تقديم الحوافز للأفكار الاستراتيجية المقدمة من المعلمات والإداريات لتطوير العملية التعليمية والمدرسية في المدارس الثانوية.
- تطبيق الهياكل المرنة في إدارة المدارس الثانوية.
- إعادة النظر في الوصف الوظيفي للأعمال القائمة وإعادة هيكلة توزيع المهام الوظيفية.

-
- تعزيز شعور العاملين بعدالة التوزيع من خلال الانصاف في توزيع العوائد وفق نتائج تقييم الأداء.
 - تطبيق التجارب العالمية الناجحة ومحاولة تطبيقها من اتباع أسلوب استغلالها الأمثل لمرتكزات البراعة الاستراتيجية.

مقترحات البحث:

- البراعة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات بمدارس التعليم العام.
- الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية لتطبيق البراعة الاستراتيجية.
- دراسة مقارنة بين تطبيق مديرات المدارس الثانوية الاهلية والحكومية للبراعة الاستراتيجية بمنطقة عسير.

المراجع

- الإبراهيمي، إحسان عبدالأمير عزيز (٢٠١٩). البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع (٥٤)، ٥٨١ - ٦٠٠.
- أبو زيد، حماده فوزي ثابت (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد الحادي عشر، العدد الأول، صص ١-٣٤.
- الأخضر، حمدي أبو القاسم (٢٠١٩)، " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج٥، عدد خاص.
- آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠١٩). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط٨، الرياض: مطابع الحميضي.
- البحيري، السيد السيد محمود. (٢٠١٨). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٢٩(١)، ٢١-٦١.
- براهيمي، أم السعود (٢٠١٩). الابتكار التربوي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة". المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع٦.
- الجرادة، محمد سليمان. (٢٠٢١). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع. ٢٢، أبريل ٢٠٢١. صص ٢٦٧-٢٩٠.
- الجنازرة، أسماء علي محمود (٢٠٢٠). " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين". (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. جامعة الشرق الأوسط.
- الجهمي، بدرية محمد عبد الله؛ الصنات، الجوهرة إبراهيم ناصر. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتهما لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٥)، ١١-٦٣.

- الحسناوي، حسن حريجة غالي، والسنجري، هند عدنان حسين (٢٠٢٠). تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٩، العدد ٣٣، صص ٣٢-٥٩.
- دسوقي، دعاء. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. ٨٩، ج. ٢، سبتمبر ٢٠٢١. ص ص. ٨٠٢-٨٩٠.
- سلمان، كاظم سلطان (٢٠٢٢). تأثير البراعة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة التنسيق والمتابعة وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الشوابكة، تغريد عبدالله (٢٠٢١). الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الصالح، خالد سليمان (٢٠١٨). القيادة التتموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بأسيوط، مج ٣٤، ٣٤، مصر.
- الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (٢٠٢١). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مج. ٥، ع. ٢١، يونيو. ص ص. ١٦١-٢١٣.
- العارض، خليل كاظم، مهدي دلال صالح (٢٠١٩). الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٩)، الجزء الأول: ٤١٣-٤٢٨.
- عبد الله، شهيار زبير (٢٠١٨). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: الأردن.
- عبد الوهاب، فادية لطفي، واحمد شهنار فاضل (٢٠٢٠). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي، مجلة وميض الفكر، العدد ٦.
- عطوي، جودت عزت (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط ٩. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عوض، أحمد علي (٢٠١٩م). التفكير الإيجابي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات وبتوجيهات أهداف الإنجاز لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

ابابكر، عيسى سعيد (٢٠٢٢). دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة فهلاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، العراق، المجلد ٧، العدد ١ الغرناوي، محمد أمين (٢٠١٩). "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدار الخاصة بمدينة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مج ٢، ع ٤١، ص ص ١٠٤-١٥١.

قرني، حمادة عبد المنعم (٢٠١٩). "علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر". (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية. جامعة بني سويف. بني سويف. مصر.

الكرعاوي، محمد ثابت (٢٠٢٠). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد العشرون، جامعة النجف، العراق.

كالب، مجدي محمد علي (٢٠٢٢). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية، رسالة الماجستير من كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى تخصص القيادة والإدارة

المصري، مروان (٢٠٢٠). "درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم". المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ١٦، ٦٠-٦٩.

مصطفى، فتحي محمد محمود (٢٠٢٠). التفكير الإيجابي ودوره في وعي الشباب بمنطقة القصيم بمخاطر أسباب الانحراف والتطرف الفكري. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية جامعة الزرقاء -عمادة البحث العلمي. المجلد ٢٠ العدد ٢ ص ١٧٩-١٩٧.

النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون، والأدب، وعلوم الإنسانيات، والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية (٥٨). ٢٤١-٢٨٠.

الهاللي، كلثوم حميد رمضان، والطه، شهاب محمد محمود (٢٠٢٠) مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة الأسمنت الشمالية،

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٠، الجزء ١، تكريت، العراق.

اليامي، هادية بنت علي (٢٠١٨). "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٢ (٢٦)، ص ٣٢-٣٨.

اليساري، احمد كاظم بريس، واللامي، علي دعير رجب (٢٠٢٢). تأثير الاتصالات الإدارية في تعزيز البراعة الاستراتيجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٨)، العدد ٢٧، ٨٣-١٠٤.

Bustinzaa, Oscar F & Vendrell – Herrero, Ferran & Gomesc, Emanuel, (2019), "Unpacking the Effect of strategic Ambidexterity on Performance", A Corsscountry Comparison of MMNEs Developing Product – Service innovation . International Business Review, Elsevier, vol. 29.

Baharati Pratyush, Kui Du., Chandhary Abuja., and Agranal W., (2015), Enabling Organizational Ideation with Cognitive Dexterity using social media: An Exploratory Study, Proceedings of the Twenty first Americas conference on information system, Vol.10, No.6, August.

Cegarra-Navarro, J.G., Jiménez-Jiménez, D., García-Pérez, A., Del Giudice, M., (2018), Building affective commitment in a financial institution through an ambidexterity context, European Business Review, Vol. 30, NO) (1)

Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. (PhD.). Walden University

Kouropalatis , Yiannis & Hughes,Paul & Morgan,Robert , E,(2012), Pursuing "Flexible Commitment": As Strategic Ambidexterity An Empirical Justification in High Technology Firms , European Journal OF marketing , Vol (46) , NO (10).

Manuel A. Fernández-Villacañas Marín (2021). Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment.

O, reilly, Charles & Tushman, Michael, (2013), "Organizational Ambidexterity": Past Present and Future, The Academy of Management Perspective , Vol (27), No (4) .