

# تفعيل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا " تصور مقترح "

إعداد:

د / تهاني شحاته أحمد عبداللطيف

مدرس الإدارة التربوية – كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

## تفعيل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة

### المنيا " تصور مقترح "

#### إعداد:

د / تهناني شحاته أحمد عبداللطيف\*

#### المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل البراعة التنظيمية بالوحدات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وقد استخدمت الباحثة لتحقيق ذلك المنهج الوصفي، وقامت الباحثة باستطلاع آراء عينة البحث والبالغة (30) موظفًا، من خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات البحث، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) ولقد أظهرت نتائج البحث أن واقع تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا تحقق بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (0.60)، وأن هناك مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل البراعة التنظيمية، ومنها: مقاومة مديري الوحدات الإدارية للتغيير، وضعف برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية والعاملين بالكلية، وعدم وجود نظام تكنولوجي إداري فعال، والثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير للقيادات الإدارية بالكلية، وقدم البحث تصورًا مقترحًا لتفعيل مدخل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا.

#### الكلمات المفتاحية:

البراعة التنظيمية، القيادات الإدارية، كلية التربية للطفولة المبكرة، الجهاز الإداري.

\* مدرس الإدارة التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

## **Activating organizational agility among administrative leaders at the Faculty of Early Childhood Education, Minya University: A proposed vision**

**By:**

Dr. Tahani Shahata Ahmed Abdel Latif\*

### **Abstract:**

The research aimed to identify the reality of administrative leadership's application of the organizational dexterity approach at the Faculty of Early Childhood Education, Minya University, in addition to identifying the challenges that prevent the application of the organizational dexterity approach in the administrative units at the Faculty of Early Childhood Education, Minya University. To achieve this, the researcher used the descriptive approach, and surveyed the opinions of the research sample, which amounted to (30) employees, by distributing a questionnaire designed for this purpose to measure the extent of the respondents' response to the research variables. The results were analyzed using the SPSS program. The research results showed that the reality of administrative leadership's application of the organizational dexterity approach at the Faculty of Early Childhood Education, Minya University, was achieved at a medium level, as the average response rate reached (0.60), and that there are a group of challenges that prevent the application of the organizational dexterity approach, including: resistance of managers of administrative units to change, weakness of professional development programs for administrative leaders and employees at the college, the lack of an effective administrative technology system, and a negative culture towards development and change methods for administrative leaders at the college. The research presented a proposed vision to activate the organizational dexterity approach among administrative leaders at the Faculty of Early Childhood Education - Minya University.

**Keywords:** Organizational agility, administrative leadership, College of Early Childhood Education, administrative apparatus

---

\* Lecturer of Educational Administration - Faculty of Early Childhood Education, Minia University

## المقدمة:

تم إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)، والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية، ويستجيب لطلبات المواطنين لتعزيز مكانة مصر العالمية، حيث تركز أهداف جائزة التميز الحكومي على: تحقيق معدلات أفضل لرضا الموظفين، وبناء نموذج مؤسسي جديد يطبق مفاهيم الحوكمة والإستدامة في الجهاز الإداري، وتغيير فلسفة العمل الحكومي، ونشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة، وتشجيع التنافسية بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومي والمحلي والإقليمي، وتعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز في المجتمع المصري، وإلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات والأفراد في القطاع الحكومي ( دليل المؤسسة الحكومية المتميزة- نسخة مخصصة للكلديات، 2024، 4، 5) <sup>1\*</sup>.

ولذا، تتبنى كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا في مجال الجودة فلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية نحو التطوير والتحسين المستمر من خلال مشاركة الإدارة والعاملين في تحقيق الجودة والتميز في الأداء ( تقرير ارتباط الخطة الاستراتيجية للكلية بالخطة الاستراتيجية للجامعة، 2023-2027، 1)، الأمر الذي يستدعي من كلية التربية للطفولة المبكرة-جامعة المنيا أن تعمل على تحسين نفسها باستمرار وتكون دائماً بحاجة إلى أن تكون بارعة، وتعمل على إستثمار كل ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل بها للتعامل مع الظروف والتحديات؛ لتحقيق أهدافها التي تصبوا إليها.

لذا جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من بين أهم تلك التوجهات الحديثة التي تستطيع من خلالها المنظمات التعليمية المعاصرة مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق البراعة التنظيمية: كدراسة فراس يعقوب (2024) التي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية تسهم في تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين، ودراسة أحمد عزمي (2022) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحقيق الريادة، ودراسة محمود محمد، وألفن ناظر (2015) التي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية تسهم في الحد من الإنهيار التنظيمي.

ومن ثم، يمكن القول أن البراعة التنظيمية أصبحت من المداخل الإدارية الحديثة داخل المؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجامعية، لما لها من خصائص تعود عليها بالنفع والمزايا التنافسية، وهنا يمكن القول أن تطبيق البراعة التنظيمية من العمليات الحيوية داخل المؤسسات الجامعية إذ تضاهي الجهاز العصبي للإنسان الذي ينسق ويضبط حركات الجسم البشري، واليوم المؤسسات الجامعية أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن كل ما هو تقليدي بل ومطالبة بتحقيق البراعة واستحداث المبتكرات في كل مجال لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم تشكل البراعة التنظيمية ركناً مهماً في مجابهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات (سهام أحمد، 2024، 375)، ومن ثم فقد توصلت دراسة حميدة محمد (2015) أن البراعة التنظيمية لها علاقة بالقيادة الجديرة وهذا يؤكد على الدور الواضح للبراعة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات وعلاقتها الإيجابية مع الممارسات القيادية.

\* <sup>1</sup> اتبعت الباحثة في توثيق المراجع في المتن وقائمة المراجع الإصدار السابع من نظام (APA7)

وعليه، ترى الباحثة أهمية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، لأن القيادة الإدارية هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير وإستثمار الموارد والفرص المتاحة، فيجب أن يتوفر في القائد الإداري قدر كبير من البراعة التنظيمية والكفاءة؛ لنجاح المسيرة التعليمية وحسن الإدارة وزيادة مستوى فعالية وكفاءة الأداء.

ولذا، تؤكد الدراسات أن البراعة التنظيمية تعمل على فهم التوازنات التي يجب على القادة إدارتها في البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يقوم على التركيز على الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد؛ من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة، التي قد تكون مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للقادة في القرن الحادي والعشرين، فالبراعة التنظيمية تتعلق باستكشاف ماهو جديد، ومن ثم استثمار ما تم اكتشافه (لمياء السعيد ، 2015 ، 35).

ومن هنا، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك دوراً فعالاً للبراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات، وتطوير أداء الإدارات، فقد أكدت دراسة ليلي عبدالله (2019) أن البراعة التنظيمية أسهمت في زيادة قدرة المنظمات على العمل بكفاءة.

ومن هنا، ترى الباحثة أن البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف إلى دمج الأدوار الأساسية بكلية التربية للطفولة المبكرة بغية إستبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على استثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة.

### مشكلة البحث:

تستند معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة على محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي ومنها، معيار رأس مال البشري ( دليل المؤسسة الحكومية المتميزة- نسخة مخصصة للكليات، 2024، 26-27)، حيث يركز معيار رأس المال البشري للتميز الحكومي على الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق استدامته وزيادة كفاءته وإنتاجيته وتعزيز خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة ومبتكرة من خلال :

- وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق كل من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك.
- تقديم خدمات لإسعاد الموظفين والإرتقاء بجودة الحياة الوظيفية لديهم.
- تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار.
- التركيز على استقطاب الكفاءات التخصصية والمحافظة عليها.
- تحديد المهارات والجدارات السلوكية وقدرات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق إستراتيجية الجهة وبما يتوافق مع الهيكل التنظيمي والإطار العام للعمليات ووضع الخطط اللازمة لتوفيرها.
- تطوير وتطبيق سياسات وخطط ومبادرات وبرامج وأنظمة عمل متكاملة تعزز بيئة العمل الإيجابية داخل الجهة وتغطي مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة عمليات التوظيف والتطوير المهني وتخطيط المسار الوظيفي والانتقال والتظلم الوظيفي وأنظمة التحفيز والتكريم وغيرها من العمليات ذات العلاقة برأس المال البشري، مع ضمان تقديم خدمات متميزة لقوانين ولوائح الموارد البشرية والأنظمة المكملة لها، وبما يضمن تحقيق العدالة والرضا وفقاً وتكافؤ الفرص والشفافية والتوازن ما بين الجنسين .

- بناء ثقافة التعلم وتحسين الأداء مع تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أسس ومعلومات دقيقة وإعداد الخطط التدريبية باستخدام أشكال التدريب والتعلم المستمر المختلفة وتنفيذها بشكل يضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة وقياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية وتوفير معلومات منتظمة عن مستويات الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات لتحسين هذه المستويات، وربط التقدم الوظيفي والمكافآت والحوافز بنتائج التقييم. تمكين الموارد البشرية وضمان حصولهم على الأدوات والمعلومات والصلاحيات اللازمة لضمان مساهمتهم القصوى في تحقيق الأهداف.
- تشجيع ومكافأة الإنجازات الرائدة والإبتكارات على جميع المستويات بالجهة الحكومية (الموظفين وفرق العمل في التوقيت والطريقة المناسبة وخلق التنافس الإيجابي فيما بينهم: توفير بيئة عمل سعيدة وإيجابية وصحية وأمنة وملائمة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الإنتاج والإبتكار وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لهم، مثل: مكتبة، ومناطق استراحة، ووسائل للإبتكار والبحث. وتعزيز دور المرأة في العمل وخلق بيئة داعمة للمرأة وألم العاملة، مثل: توفير الحضانات للأطفال أو ساعات عمل مرنة، أو سياسات داعمة للأم العاملة) وبناءً عليه، وبالنظر إلى تقرير المراجعة الخارجية وفقاً لمعايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي الإصدار الثالث (2015) زيارة اعتماد كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنيا، فبراير، 2024، (44) تبين من نتائج التقرير أن هناك نقاط ضعف تتعلق بمعيار الجهاز الإداري، وهي كالتالي:
- عدم استخدام نتائج تقييم العاملين في النقل أو إعادة توزيع المهام على العاملين.
- عدم وضع خطط متكاملة لتنمية مهارات العاملين وتطوير أدائهم.
- عدم تحديد نسبة المتدربين سنوياً من كل فئة إلى العدد الإجمالي للعاملين.
- عدم عقد برامج تدريبية للعاملين خاصة بالتعليم الهجين.
- وعليه فإن الوضع الحالي لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا يحتاج إلي إعادة تنظيم حتى يتفق ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي والتميز المنشود محلياً وإقليمياً؛ لذا فإن الأمر يتطلب تهيئة مناخ إداري متميز.
- وبالإضافة لما سبق، وبهدف التحقق من مشكلة البحث وبيان أبعادها للوقوف على مدى تحقق البراعة التنظيمية للقيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات فردية مع أعضاء الجهاز الإداري بالكلية- والبالغ عددهم (10) عضو من بعض الأقسام الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؛ وبطرح عليهم الأسئلة التالية :
- ما الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل الإداري بالكلية ؟، وهل يتوافر لديهم الدافعية والشعور بالأمان الوظيفي، والرغبة في البقاء بالعمل؟ ما البرامج التدريبية المقدمة والمتعلقة بالتغيرات والاتجاهات المعاصرة؟ هل توجد حوافز أو مكافآت للعاملين أصحاب المبادرات والإقتراحات الجديدة ؟ هل توظف التكنولوجيا الحديثة في القيام بالعمليات الإدارية داخل الوحدة؟ وقد توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن هناك العديد من التحديات المهنية التي تواجه العاملين أثناء العمل، ومنها ما يلي:

- شعور العاملين بعبء العمل نتيجة لوجود عجز في أعدادهم، نظرًا لعدم طرح فرص تعيينات جديدة بالكلية بنسبة (98%).
  - قلة البرامج التدريبية المقدمة بالكلية، وخاصة البرامج المتعلقة بالإتجاهات الإدارية الحديثة والتغيرات المناخية بنسبة (80%).
  - عدم توافر قاعات تدريبية مجهزة بالكلية.
  - ترشيح بعض العاملين فقط للحصول على دورات تدريبية بالجامعة بنسبة (90%).
  - ندرة صرف أي حوافز أو مكافآت للعاملين أصحاب المبادرات والإقتراحات الجديدة بنسبة (95%).
  - ضعف تشجيع العاملين بالكلية على طرح أفكار مبتكرة لتطوير الكلية بنسبة (91%).
  - ندرة اهتمام القائد الإداري بمعرفة احتياجات العاملين واهتماماتهم بنسبة (80%).
  - خلو رؤية ورسالة الكلية بما يتعلق بتطوير الجهاز الإداري بالكلية بنسبة (98%).
- ولذا، فقد انصبت جهود الباحثين والدراسات على اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمات، مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية في تحسين الأداء بشكل عام، مما دفعهم لدراسة هذه العلاقة الفعالة من زوايا عديدة نظرًا للتطوير اللامحدود الذي تحققه وتعود عليه بيئة العمل بشكل عام، وفي البيئة الإدارية بشكل خاص، حيث أصبحت البراعة التنظيمية جزءًا مهمًا من اهتمام المنظومة الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية (وفاء بنت عايض، ونولى بنت عيد، 2021، 480).
- وعليه، فقد أكدت دراسة (Datta, A(2011 أن البراعة التنظيمية نمط إداري مهم يمكن من خلاله تحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف بطريقة متزامنة، وأن البراعة التنظيمية ترتبط ارتباطًا وثيقًا وإيجابيًا مع مؤشرات الأداء.
- ومن هنا، لا يقتصر دور البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن ما بين الاستثمار والاستكشاف فقط بل يتعداه أيضاً إلى تحقيق مفهوم التجديد التنظيمي، والذي يساهم في جعل المنظمات أكثر ابتكارًا وطموحًا، كما نجد أن البراعة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا وبارزًا في جعل المنظمات والمؤسسات المختلفة في سعي جاد للمحافظة على بقائها على المدى الطويل، وأيضاً الحرص على تحديد المفاضلة بسبب حدوث تغيرات سريعة في البيئة والظروف المحيطة؛ ولذلك فإن معظم المؤسسات بحاجة إلى النظر إلى الأهداف وتداركها من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل، وليس فقط ضمان النجاح على المدى القصير، وهذا بهدف ضمان استمرارية هذه المنظمات والمؤسسات في المستقبل.
- (Carmeli, A&Halevi, M. 2009, 210)
- واستنتاجًا لما سبق، تري الباحثة أنه لضمان استمرارية كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا في المستقبل، وفي إطار سعيها نحو تحقيق الجودة والتميز الحكومي أن هناك العديد من التحديات كما جاء بتقرير هيئة ضمان الجودة والإعتماد بشأن اعتماد الكلية ونتائج الدراسة الاستطلاعية، لذا يتطلب من كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا مايلي: توافر قيادة رشيدة بارعة تنظيميًا، وجهاز إداري فعال مؤهلًا تأهيلاً حديثاً، ولديه وعي بالتغيرات المناخية والاتجاهات الإدارية المعاصرة؛ الأمر الذي يستلزم من القيادات الإدارية بالكلية أن يتوافر لديها البراعة التنظيمية بالعمل الإداري داخل الأقسام الإدارية، والإلتفات إلى العاملين من خلال: التعرف على احتياجاتهم وميولهم، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والإقتراحات الجديدة، والعمل على تحسين أدائهم، وتوافر نظم أجور ومكافآت تتناسب مع ما يقمن به من مهام إدارية، وتوافر بيئة عمل صحية وأمنة تتلاءم فيها مؤهلات وقدرات ومهارات

العاملين مع المهام الوظيفية لهم، وتتوافر فيها كل السبل الداعمة لمشاركتهم في إتخاذ القرارات، ومن هنا يمكن القول إن مستوى أداء كلية التربية للطفولة المبكرة ما هو الا مرآة عاكسة لثقة وولاء وأداء أعضائها، والذي لا يأتي بدون شك إلا برضا وظيفي تام تحقيقاً لجودة حياة وظيفية وصولاً لمؤسسة تميزيه، ومن هنا نرى للباحثة فكرة التعرف على واقع البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا، والوصول إلى وضع تصور مقترح لتفعيل بعدي البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا .

**وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:**

- 1- ما واقع تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟
- 2- ما معوقات تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟
- 3- ما التصور المقترح لتفعيل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟

### **أهداف البحث:**

- التعرف على واقع تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- التعرف على معوقات تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- الوصول إلى وضع تصور مقترح لتفعيل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

### **أهمية البحث:**

**انقسمت أهمية البحث إلى:**

#### **الأهمية النظرية:**

تمثلت الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يلي:

- قد يفيد البحث الحالي المسؤولين ومتخذي القرار في التعرف على أهمية تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية.
- يعد هذا البحث تديماً للدراسات والبحوث التي تناولت البراعة التنظيمية للمنظمات التعليمية المعاصرة.
- إلقاء الضوء على الواقع الحالي للبراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

#### **الأهمية التطبيقية:**

تمثلت الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما يلي:

- تطوير الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، والارتقاء بكفاءته لتتنافس مع متغيرات العصر وتحدياته.
- يقدم البحث الحالي نموذجاً للبراعة التنظيمية للقيادات الإدارية محققاً جودة الحياة الوظيفية للجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة.



- قد تساعد نتائج وتوصيات البحث المسؤولين على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة نحو تفعيل البراعة التنظيمية للقيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة.

### منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة موضوع البحث.

### عينة البحث:

طبق البحث على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا بلغ عددها (30 إداري) من جميع الوحدات بالكلية والبالغ عددها (10) وحدات على مستوى الكلية والبالغ عددهم (45) إدارياً.

### حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على التعرف على واقع البراعة التنظيمية للقيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- **الحدود البشرية:** اشتملت الحدود البشرية على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا بلغت عددها (30) إداري.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024-2025.
- **الحدود مكانية:** كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

### البراعة التنظيمية: organizational agility

قدرة القيادة الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا على دمج ممارستي الاستكشاف والإستثمار مع بعضهما البعض بشكل يحقق التوازن بينهما بدلاً من اختيار أحدهما، وذلك من خلال الإستثمار في القدرات والموارد الموجودة بالكلية مع استكشاف الفرص الجديدة وقابليتها للتكيف مع التغيرات التي تحدث في المستقبل؛ مما يقود الجهاز الإداري بالكلية إلى تحقيق الميزة التنافسية للكلية، ومن ثم تحقيق الفاعلية في الأداء وضمان استدامتها على الأمد البعيد في ظل البيئة التنافسية الحالية.

### القيادة الإدارية: Administrative leadership

عملية توجيه وتحفيز الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا من خلال التأثير في سلوكهم وتنسيق جهودهم وتوجيهها وتنظيم الموارد بطريقة فعالة لبلوغ الغايات المنشودة لتحقيق أهداف الكلية.

### خطوات سير البحث:

تم تناول البحث من خلال ثلاث محاور، وهي:

- المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها.
- المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

### المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

تم تناول الإطار النظري للبحث من خلال مايلي:

أولاً : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة.  
ثانياً: الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة.  
ثالثاً: القيادة الإدارية البارعة بكلية التربية للطفولة المبكرة.

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة.  
مفهوم القيادة الإدارية:

- عرف (Pribudhiana et al, 2020, 495) القيادة الإدارية بأنها: نمط سلوكي للتأثير في التابعين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال سمات وأنشطة معينة يتميز بها القائد، والتي تعزز وترفع مستوى أداء المؤسسة ونتائجها ومخرجاتها التعليمية.
- كما عرفت غربي خديجة (2016 ، 7) القيادة الإدارية بأنها: عملية التأثير التي تربط القائد بمروءوسيه، أي يؤثر ويتأثر؛ لتحقيق أهداف مشتركة، يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية للتأثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة، أي هي عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومروءوسيه للتأثير بالشكل المباشر أو غير المباشر؛ لتحقيق هدف مشترك.
- ومن هنا، ترى الباحثة أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

أهمية القيادة الإدارية الناجحة بكلية التربية للطفولة المبكرة:

لقد أشار محمد أحمد (2018، 243) إلى أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- حلقة الوصل المتمثلة في القوة، والتي تعمل لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتهم المستقبلية.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي بين العاملين، وتنمية روح الفريق.
- الإهتمام بمشكلات العاملين، ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لرسم خطط المنظمة.
- تدعيم السلوك الإيجابي للعاملين، والتقليل من الأخطاء.
- تنمية وتطوير العاملين.

ولذا، ترى الباحثة أن القيادة الإدارية البارعة تنظيمياً هي التي تهدف إلى توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة للقسم والكلية، وذلك من خلال: توافر بيئة عمل آمنة وصحية، والإهتمام باحتياجاتهم والعلاقات الاجتماعية بينهم وبين رؤسائهم بالعمل، ونشر أسلوب العمل بروح الفريق، مع الإهتمام بتنمية وتدريب المعلمات ؛ لتطوير أدائهم؛ لأن نجاح كلية التربية للطفولة المبكرة يتطلب منها نمطاً قيادياً إدارياً بارعاً مميزاً يهدف إلى التخطيط المستمر؛ لتطوير أداء العاملين بالكلية، وتحقيق الالتزام الوظيفي.

خصائص القيادة الإدارية الناجحة بكلية التربية للطفولة المبكرة:

لقد أشار السيد عبد القادر (2016، 162) إلى مجموعة من الخصائص والسمات الإدارية التي يجب توافرها في القائد الفعال، وأهمها:

- الإلمام بالأصول والأساسيات والنظريات العلمية الإدارية كعلم وفن وسلوكيات التعامل مع الآخرين مع الوعي الكامل بنطاق العمل الإداري بالعمليات الإدارية، والإلمام بالأساليب العلمية المتطورة.
- أن يتوافر لدى القائد الحاسة التربوية، والتي تفرض عليه الالتزام بتحقيق الصالح العام وتفضيل هذا الاعتبار على الإعتبارات الأخرى.
- أن يكون لدى القائد القدرة على صنع القرارات المناسبة في مختلف المواقف آخذاً في الاعتبار التطورات المستقبلية.
- أن يتوافر لديه القدرة على الإلمام بالمتغيرات البيئية المحيطة وما تفرضه من تحديات وما تتيحه من منافع وأثر هذه القيود على السياسات التربوية سواءً كانت هذه المتغيرات إقتصادية، تكنولوجية، ثقافية للإستفادة من جوانبها الإيجابية لصالح الأداء الإداري التربوي، والحد من الآثار السلبية على كفاءة الأداء.
- القدرة على الإلمام والفهم لأبعاد العمليات السلوكية المتعلقة بالتعامل مع العاملين من كفاءة الإتصال، ومراعاة أساسيات دفعهم وتحفيزهم للعمل واشباع احتياجاتهم، ومواجهة مشكلاتهم مع التعامل الإيجابي مع الفروض التي نادت بها مع الأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

**وترى الباحثة أن مواصفات القائد الإداري الناجح يمكن تلخيصها على النحو التالي :**

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
  - الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانه والتعقل عند اتخاذ القرارات.
  - القوة البدنية والسلامة الصحية.
  - المرونة وسعة الأفق.
  - القدرة على ضبط النفس.
  - المظهر الحسن والإيجابية في العمل.
  - القدرة على التفكير والتخطيط والإبداع.
  - مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والإتصال والتحفيز.
  - القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
  - تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
  - الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل، والقدرة على التأثير في الآخرين.
  - الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
  - أن يمتلك القدرة على محاوره الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً إدارياً بكلية التربية للطفولة المبكرة لابد أن تمتلك المعرفة بقوانين العمل، وملمة بأهداف القسم الإداري والكلية، بالإضافة إلى ما يمتلكه من مواصفات شخصية كالمرونة، والقدرة على الإستيعاب، والتواضع، والالتزام، وهذا الخليط من المعارف والمواصفات أذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة الإدارية يمكن أن يوفر للقسم الإداري والكلية عوامل رئيسية منها: -
- أولاً : الحصول على أفراد مؤهلين لشغل الوظائف داخل التنظيم.
- ثانياً : كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار؛ لتحقيق الأهداف.
- ثالثاً : زيادة فاعلية القسم الإداري في تنفيذ خطته ورسم استراتيجيته وضمان استمراريته.

رابعاً : خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع المساهمة في زيادة رأس المال الفكري بصورة عامة.  
**مسئوليات القيادة الإدارية:**

لقد أشارت هالة البنا(2013، 367) أن هناك مجموعة من المسؤوليات الخاصة بالقيادة الإدارية، والتي تعود على القيادة بالعديد من الفوائد، وتتمثل في:

- تبني الأساليب والأفكار الإبداعية التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- تمهد الطريق وتوفر المناخ المناسب من أجل إعداد العاملين الجدد حتى يكونوا قادة المستقبل.
- العمل على دعم وتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- التأقلم مع كافة المتغيرات والإتجاهات الحديثة التي تؤثر على المنظمة التربوية من جميع النواحي.

مسئوليات القيادة الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة في ضوء التوصيف الوظيفي لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا، (التوصيف الوظيفي لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا، 2023-2024، 50-71)، وهي كالتالي:

**اسم الوظيفة: أمين الكلية**

**الدرجة: الأولى**

**الوصف العام:**

- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لعميد الكلية
- تأمين احتياجات الكلية من المواد والخامات والتجهيزات، من خلال استلام احتياجات الأقسام المختلفة والتعامل مع الموردين لتوفير هذه الاحتياجات ومتابعة أداء العمال والموظفين وضبط تواجدهم في العمل
- الواجبات والمسئوليات
- تخطيط احتياجات الكلية من المواد والخامات والتجهيزات والأثاث، وإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بالمشتريات والمواد والإمداد.
- استقبال الطلبات من المواد والخامات والتجهيزات من الأقسام المختلفة، وتنظيمها بشكل يساعد إعداد طلبات الشراء.
- البحث عن أفضل الموردين، والاحتفاظ بسجلات منتظمة عنهم، والحفاظ على علاقات طيبة معهم.
- الإشراف على التفاوض مع الموردين للحصول على أنسب الأسعار وشروط الشراء والتسليم والدفع وأي شروط أخرى.
- اعتماد إشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين، ومساعدتهم على الحصول على مستحقاتهم.
- الاحتفاظ بكتلوجات متكاملة للأصناف التي يتم طلبها، والتسليم والدفع وأي شروط أخرى وبدائلها، ومورديها، ووجود الطلب فيها.
- التنسيق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين.
- المساهمة في فحص ما يتم شراؤه من خلال إتباع إجراءات الاستلام وإجراء الفحوص والاختبارات اللازمة.

- المشاركة في تحديد حدود الطلب المثلى على الأصناف، وفترة التوريد، وحدود الأمان الواجب الاحتفاظ بها في المخازن.
- الإشراف على أخصائيي المشتريات، والعاملين في قسم المشتريات واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم وتنميتهم.
- الإشراف على انضباط الإداريين وضمان تواجدهم في أماكن العمل
- الإشراف المالي والإداري بالنسبة للكلية
- متابعة سير العمل في الإدارات المختلفة بالكلية
- مراجعة المستندات الخاصة بشئون العاملين والشئون المالية
- تنفيذ التعليمات الصادرة من أ.د/ عميد الكلية والخاصة بالشئون الإدارية والمالية
- الإشراف على دفاتر الحضور والانصراف الخاصة بالعاملين بالكلية
- ختم شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه بخاتم شعار الجمهورية بعد توقيعه من (عميد الكلية).
- ختم المكاتبات الصادرة من الكلية للجهات المختلفة
- اعتماد التوقيع لمديري الإدارات المختلفة في المكاتبات الصادرة وختمها بخاتم شعار الجمهورية.
- أحد أعضاء الجهاز الإداري لمشروع الجودة
- الإشراف على صندوق الزمالة بالكلية
- متابعة تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات التي تصدر من السلطات المختصة .
- توجيه العاملين والإشراف على تدريبهم واقتراح وسائل علاج الصعوبات التي تعوق سير العمل بعد دراستها مع العاملين ورؤسائهم.
- وضع التقارير السرية للعاملين بالكلية بعد أخذ رأى الرؤساء المباشرين
- شروط شغل الوظيفة:
- مؤهل عال مناسب.
- قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز البرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة.
- اسم الوظيفة: مدير إدارة الموارد البشرية
- الدرجة: الأولى
- الوصف العام:
- الإشراف على تسيير أمور الكلية بشأن جميع الأمور الخاصة بالعاملين من أجور ومكافآت وأجازات وتسليم العمل وأخلاء الطرف
- الواجبات والمسؤوليات:
- الإشراف على العاملين بالإدارة في النواحي التالية:
- الإشراف على العاملين بالإدارة في النواحي القيام بأعمال المرتبات الخاصة بالسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والذين هم في بعثات داخلية أو خارجية أو إشراف مشترك وعمل الأجر الإضافي 2.. % شهرياً، وعمل الاستقطاعات والمعاشات الخاصة بهم والقيام بتسجيلها في السجلات المعدة لذلك وعمل البطاقات العلاجية الخاصة بهم وبطاقات الأجور المتغيرة.

- القيام بأعمال المرتبات الخاصة بالسادة الموظفين والعمال شهرها وأية مكافآت أخرى ترد في هذا الشأن وعمل الاستقطاعات والمعاشات الخاصة بهم. عمل بطاقات الأجور المتغيرة سنوياً للسادة العاملين والرد على مكاتبات الجهات المختصة فيما يرد إليها في هذا الشأن.
  - مراجعة مرتبات السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين والعمال والمؤقتين ومكافآت التصحيح والجودة ومكافآت اللجان العلمية للترقية والإشراف والمناقشة وكل ما يخص الأمور المالية
  - الإدارات وما يتبعها من ملفات وتعيينات وتنقلات وتعيينات العمالة المؤقتة والإحالة للمعاش وأي مذكرات خاصة بالتعيينات وجميع القرارات الإدارية التي تخص إدارة الموارد البشرية.
  - إعداد سجلات الإجازات الخاصة بالموظفين والعمال بالكلية، وتسجيل الإجازات الخاصة بهم أولاً بأول
- شروط شغل الوظيفة:
- مؤهل عال مناسب
  - قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة
  - اجتياز البرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة
- اسم الوظيفة: رئيس قسم العلاقات العامة بالكلية**
- الوصف العام:**
- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف العلاقات العامة بالكلية.
  - تختص هذه الوظيفة بالقيام بأعمال إعلامية وثقافية بهدف زيادة الروابط بين الكلية والجهات الأخرى وتعريف الغير بالكلية ومعالمها.
- الواجبات والمسؤوليات:**
- يخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف العام من عميد الكلية.
  - يشرف إشرافاً مباشراً على العاملين بالمكتب.
  - يعد برامج تنظيم المواسم الثقافية ومشاركة الكلية في المناسبات الوطنية والقومية والعالمية.
  - يعد برامج إجراء بحوث الرأي العام ويشرف على تحليلها وعرض نتائجها واستخلاص مؤشراتها.
  - يقوم بإعداد وإخراج النشرة الصحفية والإشراف على توزيعها للجهات.
  - يشرف على تجميع ما يكتب عن الكلية في الصحف والمجلات يومياً وعرضها على المسؤولين – يشترك في إعداد الكتيبات والنشرات الإعلامية التي تشرح أهداف الكلية.
  - يشرف على إجراءات الحجز للأماكن التي تحتاجها الكلية في وسائل النقل والفنادق والحفلات
  - يشرف على إعداد الترتيبات اللازمة لاستقبال الزوار الذين يقومون بزيارة الكلية.
  - الاتصال بأجهزة الإعلام المختلفة لشرح أوجه النشاط بالكلية.
  - يشرف على تنظيم الحفلات التي تقيمها الكلية.
  - يتلقى التهاني من الجهات المختلفة ويتولى الرد عليها ويوجه الدعوات لحضور الحفلات التي تقيمها الكلية في المناسبات المختلفة.
  - القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

شروط شغل الوظيفة:

- مؤهل عال مناسب لنوع العمل.

- قضاء مدة بينية قدرها 8 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.

**اسم الوظيفة: مدير إدارة رعاية الطلاب**

الدرجة: الأولى

الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف إدارة رعاية الطلاب بالكلية..
- تختص هذه الوظيفة بالإشراف على العاملين بالإدارة ومتابعة تنفيذ أعمالهم وتوجيههم.
- الواجبات والمسؤوليات:
- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لوكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب.
- الإشراف على العاملين بالإدارة.
- يضع الخطة العامة لنشاط الطلاب بما يتفق واتجاهات الجامعة.
- الإشراف على تنفيذ البرامج والمشروعات التي يعتمدها اتحاد الطلاب بالجامعة بلجانه المختلفة وتدعيمها بالخبرات.
- متابعة مشروعات خطة وزارة الشباب ووزارة الرياضة على مستوى الجامعة عن طريق اشتراك طلاب فرق النشاط المختلفة في المسابقات والمشروعات والبطولات وفق البرنامج الزمني الذي تعده الإدارة العامة المركزية لرعاية الطلاب بالجامعة.
- متابعة تنفيذ التوجيهات والإرشادات الصادرة من الإدارة العامة المركزية لرعاية الطلاب بالجامعة.
- الإشراف على جميع العاملين بالإدارة فنيا وإداريا وعقد الاجتماعات الدورية لهم لمتابعة تنفيذ المشروعات وتوزيع المسؤوليات ووضع نظام العمل بما يحقق أدائه على الوجه الأكمل.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- شروط شغل الوظيفة:
- بكالوريوس آداب قسم اجتماع أو علم نفس أو بكالوريوس خدمة اجتماعية أو بكالوريوس تربية رياضية
- قضاء مدة بينية قدره 6 سنوات على الأقل في الوظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة
- اجتياز البرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة.
- اسم الوظيفة: مدير إدارة النشاط الرياضي**
- الدرجة: الأولى
- الوصف العام:
- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف إدارة النشاط الرياضي بإدارة رعاية الطلاب بالكلية.
- تختص هذه الوظيفة بالإشراف على الأنشطة الرياضية على مستوى الجامعة والكلية بغرض تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة للنشاط الرياضي
- الواجبات والمسؤوليات:
- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لمدير رعاية الطلاب.

- يشرف أشرف مباشرة على العاملين بإدارة النشاط الرياضي.
  - يقوم بتوزيع العمل على العاملين بإدارة النشاط الرياضي.
  - يشترك في إعداد مشروع ميزانية خطة النشاط الرياضي.
  - الإشراف والتنسيق بين الأنشطة الرياضية الداخلية التي تتم على مستوى الكلية والجامعة.
  - الإشراف على القيد السجلات الخاصة بنشاط الطلاب.
  - الإشراف على تنظيم المهرجانات واللقاءات الرياضية بين فرق الجامعة.
  - الإشراف على سير العمل بمراكز التدريب الرياضية وأعضاء الرياضيين العناية اللازمة لهم.
  - متابعة توفير الرعاية الصحية للاعبين.
  - الإشراف على تجهيز الفرق والملاعب الرياضية وصيانتها والمحافظة عليها.
  - القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- شروط شغل الوظيفة:
- بكالوريوس آداب قسم اجتماع أو علم نفس أو بكالوريوس خدمة اجتماعية أو بكالوريوس تربية رياضية
  - قضاء مدة بينية قدره 8 سنوات على الأقل في الوظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة
  - اجتياز لبرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة.
- اسم الوظيفة: مدير إدارة شئون الطلاب**
- الدرجة: الأولى**
- الوصف العام:**
- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف إدارة شئون الطلاب بالكلية
  - تختص هذه الوظيفة بأعمال شئون الطلاب بالكلية
- الواجبات والمسؤوليات:**
- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لوكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب.
  - يشرف علي شئون التسجيل والدراسة والامتحانات
  - يوزع العمل بين العاملين بالإدارة ويراقب تنفيذه
  - الإشراف علي تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات التي تخص مجال عمله
  - يشرف علي كافة الأعمال والإجراءات المتعلقة بشئون ونظم القيد والتسجيل والدراسة والامتحانات ومنح الدرجات العلمية وجوائز ومكافآت تفوق طلاب مرحلة البكالوريوس
  - يعمل علي التنسيق مع الأجهزة المناظرة لإدارة الجامعة وموافاتها بالبيانات الصحيحة أولاً بأول.
  - القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- شروط شغل الوظيفة:
- مؤهل عال مناسب
  - قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة
  - اجتياز البرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة.
- اسم الوظيفة: مدير إدارة شئون الدراسات العليا**
- الدرجة: الأولى**



#### الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف إدارة الدراسات العليا والبحوث بالكلية
- تختص هذه الوظيفة بالإشراف المباشر علي أعمال الدراسات العليا والبحوث
- الواجبات والمسئوليات:
- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لوكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث
- الإشراف علي العاملين بالإدارة ومراجعة أعمالهم
- وضع تصميم ونظم متكاملة لشئون القبول والتسجيل والامتحانات والنماذج والسجلات اللازمة لذلك وتعميمها بالكلية والإشراف علي تنفيذها
- إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث
- الإشراف علي إعداد البيانات المطلوبة والخاصة بالدراسات العليا والبحوث.
- عرض المشكلات والموضوعات الخاصة بالدراسات العليا والبحوث علي وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث
- اتخاذ إجراءات اعتمادات وتشكيل لجان الفحص والمناقشة
- متابعة اتخاذ الإجراءات اللازمة لقبول وتسجيل الطلاب الوافدين
- الاشتراك في الإعداد الفني لاجتماعات مجلس شئون الدراسات العليا والبحوث ومتابعة الإجراءات وتطبيق قراراته
- متابعة الإجراءات الخاصة بمنح الدرجات العلمية (دبلوم – ماجستير – دكتوراه) وإصدار قرار عميد الكلية في هذا الشأن
- متابعة استخراج الشهادات العلمية
- اعتماد الشهادات التي يطلبها الخريجون لتقديمها إلي جهات مختلفة
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- شروط شغل الوظيفة:
- مؤهل عال مناسب
- قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة
- اجتياز البرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة .
- اسم الوظيفة: مدير إدارة شئون العلاقات الثقافية والخارجية
- الدرجة: الأولى
- الوصف العام:
- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف إدارة العلاقات الثقافية والخارجية
- تختص هذه الوظيفة بالإشراف علي شئون البعثات والإعارات والترشيحات والبروتوكولات العلمية والثقافية مع الجهات الأخرى

#### الواجبات والمسئوليات:

- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لوكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث.
- الإشراف علي العاملين بالإدارة وتوجيههم ومتابعة أعمالهم

- متابعة إجراءات الترشيح وإنهاء الإجراءات في الحالات المختلفة بالبعثات والاعارات ومتابعة التطور الدراسي وعضو البعثة في الحالات المختلفة.
  - متابعة اتخاذ إجراءات الترشيح للإيفاد في الأجازات الدراسية العلمية والعملية سواء علي المنح التي ترد للجامعة أو ترد للكلية وكذلك متابعة اتخاذ إجراءات إنهاء الأجازات الدراسية في الحالات المختلفة
  - الإشراف علي إجراءات دعوة الأساتذة الزائرين والخبراء الأجانب خارج الاتفاقية الثقافية للتدريس والإشراف علي البحث العلمي وإلقاء المحاضرات والندوات وغيرها
  - القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- شروط شغل الوظيفة:
- مؤهل عال مناسب
  - قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة
  - اجتياز البرامج التدريبية التي تتيحها الجامعة
- اسم الوظيفة: مدير إدارة المكتبة**
- الدرجة: الأولى**
- الوصف العام:**
- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف مكتبة الكلية
- تختص هذه الوظيفة بالإشراف على تزويد وفهرسة وتصنيف وترتيب الكتب بمكتبة الكلية ومتابعة تنفيذ تلك الأعمال
- الواجبات والمسؤوليات:**
- يخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام لوكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث.
  - يشرف علي الأخصائيين والعاملين بالمكتبة وتوجيههم ومتابعة أعمالهم
  - الاشتراك في وضع نظم العمل الداخلية في مكتبة الكلية ومراقبة تطبيقها فنيا
  - اتخاذ إجراءات تزويد المكتبة بالمراجع والكتب والدوريات وإعداد الموازنة الخاصة بها ومتابعة إجراءات شرائها
  - الإشراف علي قيد المراجع والكتب والدوريات الواردة للمكتبة في السجلات المخصصة لذلك
  - الإشراف علي أعمال الفهرسة طبقا للأحوال المكتبية وفق ما يجري عليه العمل بالمكتبة المركزية وعمل الفهارس الموضوعية والوصفية
  - القيام باتخاذ إجراءات تبادل المطبوعات مع الكليات والمعاهد ومراكز البحوث بالمؤسسات العلمية المناظرة محليا وعالميا .
  - مراقبة تنظيم الاعارات الخارجية والداخلية وتقديم الخدمات المكتبية
  - الإشراف علي تنظيم عهد المكتبة وصيانة محتوياتها
  - الاشتراك مع جهاز المكتبات بالجامعة في إعداد ومتابعة حسن سير العمل بها
  - القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة
- شروط شغل الوظيفة:
- مؤهل عال مناسب مع الحصول علي دورة تدريبية متخصصة في مجال المكتبات والوثائق
  - قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة

## تعقيب:

تري الباحثة بأن القيادة الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة تكمن أهميتها في كون القائد الإداري هو المحرك والمؤثر في نجاح العملية الإدارية، وذلك من خلال إتقانه لعمله في تهيئة وإعداد البيئة العملية الخصبة والمشتتة على عناصر النجاح، بالإضافة إلى توجيه ومساعدة العاملين على التطوير والتعلم المستمر عن طريق تحديد احتياجاتهم التدريبية، والإهتمام بحاجاتهم ورغباتهم الإنسانية ، وذلك لكونه حلقة الوصل المتمثلة في القوة بين الكلية والقسم الإداري، والتي تعمل لتوجيه طاقات العاملين بأسلوب متناسق يضمن عملهم، ويحقق التفاعل الاجتماعي بينهم، وينمي روح الفريق لديهم، والنظر في مشكلاتهم؛ لرسم الخطط اللازمة لحلها بأسلوب علمي، والإهتمام بمواكبة الإتجاهات الإدارية الحديثة والعمل على تطبيقها، والإهتمام بالتغيرات الطارئة، وتوظيفها لرسم خطط القسم الإداري، وتحقيق أهداف الكلية.

## ثانياً: الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة.

تعزز البراعة التنظيمية الفعالة التعاون متعدد الوظائف، إذ تشجع الإدارات التي قد لا تتفاعل عادة على التعاون، وتعزيز الكفاءة وتبلغ ذروتها في الحلول الشاملة التي تشمل وجهات نظر متنوعة، ومن الأمور المركزية للبراعة التنظيمية القدرة على تحديد نتائج قابلة للقياس، ويتضمن ذلك وضع مقاييس ملموسة ويتيح ذلك للأفراد والمؤسسات تقويم النجاح بموضوعية وإجراء تعديلات مستنيرة عند الحاجة.

### مفهوم البراعة التنظيمية:

- أشار علاء أحمد(2024، 174) أن البراعة التنظيمية تعد كفاءة قوية لا غنى عنها، تمكن الأفراد والمؤسسات من إدارة الحاضر ووضع لأنفسهم إستراتيجيات للأهداف المستقبلية، وضمان النجاح المستدام والنمو المستمر.

- كما عرفت Herlina et al(2021:248) البراعة التنظيمية: قدرة المنظمة على اغتنام الفرص في كل من الأنشطة الإستكشافية التي تركز على التغيرات الجذرية والجوانب الإبداعية والإبتكارية، والأنشطة الإستثمارية التي تؤكد على إستثمار المهارات المتاحة، بالإضافة الى أنها وسيلة للانتفاع من توليد المعلومات وتجميعها من بعدي الاستكشاف والإستثمار؛ لتحسين الفاعلية والكفاءة التنظيمية

- كما عرف حسين عبدالرحيم ، وآلاء عبدالموجود(2018، 216) أيضاً البراعة التنظيمية بأنها: إمكانية التعامل مع المعطيات البيئية بكفاءة وذكاء، وذلك من خلال قيام المؤسسة التعليمية باستغلال الموارد الحالية المتاحة في البيئة الداخلية بالأسلوب الأمثل واستكشاف الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر في البيئة الخارجية.

- كما عرف عمار فتحي (2016، 10) البراعة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسات التربوية والمنظمات المختلفة الكامنة على استثمار الأنشطة الحالية التي تكون شائعة في مختلف المجالات؛ واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة بأسلوب يساهم في خلق التوازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الإستثماري.

وتلاحظ الباحثة من التعريفات السابقة للبراعة التنظيمية أن البراعة التنظيمية تمكن القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من العمل بشكل إستراتيجي ومتناسق من خلال قيام القيادات الإدارية

باستغلال الموارد الحالية المتاحة في البيئة الداخلية للكلية بالأسلوب الأمثل، واستكشاف الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر في البيئة الخارجية، حيث أن البراعة التنظيمية تزرع ثقافة التحسين المستمر والابتكار؛ مما يسمح لهم بالتغلب على أوجه القصور، وتحقيق التقدم والإزدهار والإزدهار والريادة في عصر سريع التطور.

**أهداف البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة:** للبراعة التنظيمية أهداف حيوية في تطوير الأعمال الإدارية كما أشار إليها (Nafei W. A, 2016, 296)، وهي كالتالي:

- **زيادة الكفاءة:** تمكن البراعة التنظيمية القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من تحسين استخدام الموارد وتوفير الوقت، وتؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء لدى العاملين وتقليل الهدر، وتمكن من تنظيم العمليات بفاعلية.
  - **التحسين المستمر:** تعزز البراعة التنظيمية من ثقافة التحسين المستمر، حيث يتم تحليل العمليات وتقديم تحسينات مستمرة لتحقيق أفضل النتائج، وهذا يساهم في تطوير العمليات وزيادة التنافسية.
  - **التكيف مع التغيرات:** في عالم متغير بسرعة، تساعد البراعة التنظيمية القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة على التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية، وتمكن القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة الذين يمتلكون هذه المهارة التعامل مع التحديات الجديدة وإستغلال الفرص بفعالية.
  - **اتخاذ قرارات إستراتيجية:** تمكن البراعة التنظيمية القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة، حيث تمكن القادة من اتخاذ قرارات تتسق مع الأهداف الرئيسية.
  - **تعزيز التعاون:** تساهم البراعة التنظيمية في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق من خلال تحسين تدفق المعلومات وتوزيع المهام بشكل منطقي لكي يصبح التعاون أكثر فاعلية.
  - **تحقيق الأهداف:** تساهم البراعة التنظيمية القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة في تنظيم الأهداف وتحقيقها بفعالية من خلال تنسيق الموارد وتحسين العمليات، حيث تمكن القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من تحقيق نتائج أفضل بأقل وقت وأقل جهد.
  - **بناء سمعة جيدة:** تعزز البراعة التنظيمية سمعة كلية التربية للطفولة المبكرة من خلال تنفيذ عمليات فعالة، وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة لدى العملاء وتحسين سمعة كلية التربية للطفولة المبكرة بشكل عام.
  - **تقليل الإجهاد:** بوجود هياكل منظمة وعمليات فعالة، يمكن تقليل حدة الإجهاد على العاملين بكلية التربية للطفولة المبكرة، وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.
  - **تعزيز فرص التطوير الشخصي:** تمكن البراعة التنظيمية من تطوير مهارات العاملين والقيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة، وهذا يفتح الباب لفرص الترقية والتطوير المهني.
- وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تمثل عنصراً حاسماً في العصر الحالي نظراً للتغيرات المعاصرة للأعمال الإدارية، فهي ليست مهارة تكتسب فحسب، بل هي مفتاح للتفوق والنجاح في عالم متغير باستمرار، وتساهم البراعة التنظيمية في تحسين توجيه الموارد، وتحقيق الفاعلية، وتعزيز أداء القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة، وتحقيق أهدافها بفاعلية، وإذا أردنا تحقيق نمو مستدام، وتميز تنظيمي للأقسام الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة، يجب أن نضع البراعة التنظيمية في قلب إستراتيجياتنا وأساليب عملنا.

### دور البراعة التنظيمية في تحقيق جودة كلية التربية للطفولة المبكرة:

فقد أشار Menon, S., & Suresh, M, (2020, 309) إلى دور البراعة التنظيمية في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال:

- **تحسين الهيكل التنظيمي:** تعتمد البراعة التنظيمية على تنظيم الهيكل المؤسسي بطريقة تسهم في تحسين توزيع المسؤوليات والاختصاصات؛ مما يؤدي إلى تحسين تنسيق العمل وزيادة الكفاءة.
  - **تبني الممارسات الأفضل:** تسعى القيادات الإدارية إلى تبني وتعزيز الممارسات الأفضل في مجال إدارة الموارد البشرية والتخطيط التربوي والتفويض؛ لتحقيق تحسين مستدام في جودة العمل الإداري.
  - **تحفيز التفكير الإبداعي:** تعمل البراعة التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار.
  - تطوير مهارات العاملين: تدعم القيادات الإدارية تطوير مهارات العاملين من خلال تقديم فرص التدريب وورش العمل، ما يعزز من كفاءة العمل الإداري وينعكس إيجاباً على جودة التعليم.
  - **تعزيز التواصل والتعاون:** تسعى البراعة التنظيمية إلى تعزيز التواصل الفعال داخل القسم الإداري لتحسين العمل الإداري بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات العاملين.
- وتستنتج الباحثة من الواقع الفعلي للوحدات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا أن تطبيق مديري الوحدات الإدارية للبراعة التنظيمية ليس بالشكل الكافي، حيث أن الأفراد العاملين يعانون من العديد من التحديات داخل الوحدات الإدارية والتي يشعرون من خلالها بعدم جودة الحياة الوظيفية، مع عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي داخل الوحدات نظراً للتنقلات المستمرة لهم بين الوحدات وبعضها البعض، بالإضافة إلى العجز الكبير في أعداد العاملين؛ مما يجعلهم يشعرون بضغوط العمل، هذا يترتب عليه عدم تحقيق الجودة بالكلية؛ ولذا ترى الباحثة أن تفعيل البراعة التنظيمية بالوحدات الإدارية سيحقق الجودة بها.

### دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للوحدات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة:

تعد البراعة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في مجال الإدارة والتنظيم الإستراتيجي، تحديداً خلال العقد الماضي بسبب الحاجة إلى وجود هذا العنصر بالنسبة للمؤسسات التربوية الناجحة التي لا بد من كونها بارعة من أجل السعي إلى تحقيق توازن ما بين الأنشطة الإستثمارية والأنشطة الاستكشافية بأسلوب مثالي ومتزامن (Li,2013,380).

ولقد توصلت دراسة وفاء محمد(2019) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية للتفكير الإستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، وفي ضوء تلك النتائج أوصت بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بما يتناسب مع ظروف البيئة المحلية في محافظات فلسطين الجنوبية.

ولذا، أكدت دراسة ليلي عبدالله (2019) إن معرفة العوامل التي تساهم في جعل المؤسسة التعليمية أكثر براعة وفهمها جيداً يعتبر من أهم القضايا التي تستوجب الدراسة، ومن أهم هذه العوامل التفكير الإستراتيجي الذي يعد وسيلة ضرورية يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك من خلال إتاحة مجموعة من الخصائص التي تشمل التركيز على الإبداع والفهم الشامل لنواحي البيئة، ومواكبة

الأفكار الجديدة من خلال إستخدام الأفكار القديمة وإعادة تشكيلها، وهذا يوضح أهمية التفكير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية في تقدم وإزدهار المؤسسة التعليمية وتحقيق مفهوم النجاح الإستراتيجي.

### أبعاد البراعة التنظيمية

يتضح من خلال العديد الدراسات التي تمحورت حول البراعة التنظيمية وجود بعدين أساسيين لها، وهما على النحو الآتي:

#### البعد الأول : براعة الاستثمار أو الإستغلال

يشير هذا البعد إلى قدرة القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة على تحسين سير العمليات الإدارية بهدف صناعة قيمة على المدى القريب، وإستثمار جميع الفرص التي تتواجد في بيئة العمل الإداري، باعتبار أنها مداخل التطوير والتنمية المستدامة، وتتنوع هذه الفرص وفقاً لطبيعة ومجال عمل القسم الإداري، ويمكن قياس هذه المجالات أيضاً على مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية، وذلك من خلال ما يمكن تقديمه من براعة تنظيمية تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين بالأقسام الإدارية بالكلية، وأيضاً ما يمكن تقديمه من مقترحات تنظيمية على مستوى الأقسام الإدارية ككل، وهذا يجعل معظم الأفراد العاملين يشعرون بجودة حياة وظيفية يصبح أساسها تطبيق البراعة التنظيمية، ويمكن استخدام بعض الوسائل في الأقسام الإدارية، والتي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة والاستفادة منها.

ومن هنا، أشار كلاً من يحيى الشيخ، وبسمة سليم ( 2010، 10) ، إلى هذه الوسائل، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- استثمار الفرص المتاحة بهدف التطوير الإستراتيجي كاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الاستفادة من نقاط القوة الموجودة في البيئة الخارجية واستثمارها من أجل دعم العمليات الإدارية.
- الحرص على إعاد بناء القيادات الإدارية وإعادة تشكيلها.
- عمل مراجعة وتحديث دوري للتشريعات والقوانين في إطار انسجامها مع التوجهات الإدارية الحديثة.
- الاستفادة من الموارد البشرية المتواجدة في الكلية وإعادة تدريبها بما ينسجم مع متطلبات المهام الإدارية مثل: الثورة المعلوماتية والاتصالات والإقتصاد المعرفي أيضاً.
- استثمار نقاط القوة والمزايا في البيئة الخارجية من أجل الحد من التحديات والمعوقات التي قد تعيق المسيرة الإدارية أو تطويرها، والحرص على التنسيق المتكامل ما بين الجهات المختلفة ذات العلاقة بالموضوع.
- التخطيط الشامل لبرامج النمو المهني والمستدام للأفراد العاملين بالكلية من خلال إعادة التدريب وفقاً لتقنيات وأساليب إدارية حديثة.
- تعميق التوجه نحو اللامركزية الإدارية.
- التركيز علي التخطيط الاستراتيجي، ومنح بعض الصلاحيات إلى الأفراد العاملين.
- تنمية الموارد البشرية العاملة في القيادة والإدارة من خلال عد معايير على النحو الآتي:
- وضع أسس ومعايير موضوعية بهدف الحصول على الترقية الوظيفية.
- اتباع سياسة الباب المفتوح.
- استثمار كافة الامكانيات المتاحة مثل: الأجهزة التقنية التي تشمل الحواسيب وتوابعها، وأيضاً استكشاف مصادر إبداعية وتمويلية جديدة والعمل على استثمار الأنظمة الإدارية.

- الحرص على اعادة تأهيل الأنظمة والأجهزة المتاحة بشكل دوري من أجل استثمارها بالأسلوب الأمثل بما يتلاءم مع مصلحة العمل الإداري.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال من أجل الاستفادة منها، وانشاء منظومة تختص بالمعلومات الإدارية بهدف تدريب العاملين على استخدامها ببراعة ودعم القرارات الإدارية.
- عمل تعديلات دورية للتشريعات بشكل يساهم في التركيز على التوجه نحو اللامركزية، ومنح الصلاحيات لمن يستحقها.
- لقد أشار محمد صبيح (2007، 68) إلى الأنشطة الخاصة ببعد براعة الإستثمار من خلال مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق ذلك على النحو الآتي:
- إجراء عملية رصد ومتابعة دورية لتحقيق الأهداف.
- صياغة قوانين ولوائح العمل بشكل روتيني.
- تسليط الضوء نحو سير عملية تنفيذ المهام.
- وضع بالخطوة استراتيجية، والعمل من أجل تحقيقها.
- منع حدوث الأخطاء.

#### البعد الثاني: براعة الإستكشاف

تتضمن ممارسات البراعة الاستكشافية توليد مفاهيم وبدائل إستراتيجية في المنظمات ضمن التطلعات المستقبلية ، والتحرر من التقليد، والتركيز على استكشاف الفرص الجديدة وفقاً للتغيرات البيئية الطارئة، ووضع الخطط التي تنسم بالمرونة لكي تتكيف مع التغيرات السريعة لتوليد المعرفة، والأفكار، والتحقق من الفرص داخل وخارج المنظمة والتي تشارك في توفير إستراتيجية بديلة على المدى الطويل ، مما يساند على تأقلم المنظمات مع المواقف المتغيرة وتعزيز مستوى أدائها وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية المحلية والعالمية، ويعتمد الاستكشاف على الأساليب المعروفة بالبحث والمخاطرة والابتكار (Majeed, A. H, Et Al, 2019, 1157).

وتشيردراسة (Apilo.t, 2010) إلى أن الإكتشاف بحاجة إلى إجراء تغيير، والتعرف على المزيد من الفرص المتاحة التي تساهم في وضع حلول وأفكار جديدة بالاستناد إلى هذه الفرص . وتؤكد دراسة (Jansen, Justin, John, Peter. (2005) على أن الإبداعات الإستكشافية بمثابة إبداعات جذرية تم تصميمها بغرض ملائمة احتياجات ومتطلبات المجتمع ، كما أنها تساهم في توفير تنظيمات عصرية تساهم في الخروج عن المعرفة المألوفة

ولذلك ترى الباحثة أن الممارسات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة تحتاج إلى وجود خطة إستراتيجية محكمة من أجل استكشاف أفكار جديدة، وتوظيفها بالنمط المثالي بهدف تطوير العمل ورفع قدرات العاملين من خلال استحداث برامج تدريبية يتم من خلالها تحقيق النجاح، والمشاركة في القرارات الإدارية وتلبية احتياجات العاملين بما يتوافق مع آمالهم وتوقعاتهم.

وتعد مهارة الإستكشاف من أهم المهارات الدقيقة التي تتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على تحقيق تناغم وانسجام بين ما يتوفر لديها من قدرات فنية ومعرفة عامة، وبين رؤيتها الثاقبة والتخطيط الإستراتيجي من أجل تعزيز قدرتها على المنافسة بين المنظمات والمؤسسات المتميزة ، وتحقيق ذلك يتطلب الاهتمام بعدة محاور تشمل الإبداع والابتكار والبحث والتطوير والممارسة الإدارية( بلال خلف، 2008، 82).

- لقد أشار كلاً من صالح رشيد، وزينب مزهر (2017، 51) إلى الأنشطة الخاصة ببعد براعة الاستكشاف من خلال مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق ذلك على النحو الآتي:
- استخدام وسائل متنوعة من أجل تنفيذ الأعمال الإدارية.
  - تشجيع الأفكار الإبداعية والتجريب.
  - دعم عملية تبني أفكار حديثة داخل الأقسام الإدارية.
  - تقبل الفشل من خلال التعلم منه.
  - تحفيز الأفراد العاملين من أجل تولي المهام وتحمل المخاطر.
  - تشجيع المبادرات الجديدة.
  - تكوين وإنشاء بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقة المتبادلة بين جميع الأفراد العاملين فيها.
  - التأكيد على أهمية التغيير وتحقيق الإبداعات.

ومن هنا، أشارت دراسة مروة عبدالكريم (2010) إلى أن المنظمات التي تميل إلى بعد الاستغلال تركز على التخصصية وتنسيق العمليات، وهذا في المقابل قد يعيق بيئة الابتكار، كما يركز بعد الاستكشاف على الهياكل المؤسسية وممارسة الأنشطة المختلفة، حيث تسعى المنظمات إلى التقدم باستمرار في الاكتشاف والتحقق من معايير جديدة للتخصص وتنسيق الأنشطة والعمليات.

وبناءً على ما سبق، أكد كلاً من He & Wong (2004:482) على وجوب التوازن بين البعدين حيث أشار إلى أن الاستكشاف والاستثمار منطقتان متباينتان جوهرياً يلتقيان في منظمة واحدة لتحقيق الأهداف الإدارية من خلال القيام بالعمليات الإدارية، حيث إنهما يتسابقون على موارد المنظمة؛ مما يعمل على ضرورة قيام المنظمة بإدارة الاثنين بطريقة التفاضل؛ مما ينتج عنه تأثير فعال بين الاثنين، وبالتالي هناك ضرورة لإدارة التوازن بين الاثنين، بالقدر الذي يبرز ضرورة الفصل الهيكلي للتعامل مع التوترات والصراعات التي تنتج بين الاستثمار والاستكشاف؛ للوصول إلى منظمة بارعة تنظيمياً (Dymyd & Llerena, 2016:16).

ومن هنا، فقد أشار أيضاً كلاً من Kang & Kim (2019:3) على وجوب أن تكون العمليات الاستثمارية والاستكشافية متكاملة، والإثنان انتقاليان بالتناوب والتبديل مع بعضهما البعض بالتسلسل أو في دورة متكررة في وقت واحد، فإن انتقال كلتا العمليتين هو جوهر مرونتها، بالإضافة إلى ذلك يحتاج القائد الإداري إلى أن يكون بارعاً، وأن يكون لديه قدرة انتقالية للتناوب بين عمليتي الاستكشاف والاستثمار؛ لكي تصبح المنظمة بارعة.

### تعقيب

تستنتج الباحثة مما سبق أن البراعة التنظيمية هي قدرة القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة على استكشاف إمكانات وقدرات جديدة من خلال تطوير مهارات وكفاءات الأفراد العاملين، واستثمار الموارد المادية والمعنوية المتاحة، حيث تعد البراعة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحقيق فاعلية وجودة الأقسام الإدارية بالكلية، وتتجلى البراعة التنظيمية أيضاً في قدرة القيادات الإدارية على تنظيم العمليات والموارد وإدارتها بفعالية، حيث تنبع البراعة التنظيمية من المهارات التي تمتلكها الأقسام الإدارية في الاستخدام المتزامن لبعدين وهما الاستكشاف والاستثمار، ولن تحدث البراعة التنظيمية إلا من خلال التوازن بين كلا البعدين؛ مما يساعد على تحقيق الجودة، وتشكيل نظام إداري فعال يسهم في تطوير الأجيال القادمة وبناء مجتمعات متقدمة ومستدامة.

**ثالثاً: القيادة الإدارية البارعة بكلية التربية للطفولة المبكرة:**



إن مصطلح القيادة البارعة تم تطويره على يد العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال وذلك بسبب الحاجة إلى قيادة تمتلك القدرة الكافية التي تمكنها من القيام بأدوار معقدة في آن واحد، حيث تعمل القيادة البارعة على تعزيز سلوكيات الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستثماري لدى العاملين من خلال زيادة أو تقليل التباين أو الاختلاف في تلك السلوكيات، والمرونة والتحول بينهما، فالقيادة البارعة تصف قدرة القائد على توزيع مهامه ووقته بين كل من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة الاستكشافية بمهارة متساوية؛ فلكي يكون قائداً ناجحاً يجب أن يمتلك القدرة على تنسيق وتوزيع الموارد بين متطلبات الأعمال الروتينية والأعمال الجديدة، فالقيادة البارعة تعبر عن شخصية القائد وكيفية إنخراطه في العمليات الإدارية، وأسلوب التعامل مع المرؤسين، وكيفية الموازنة بين نوعين من السلوكيات المتناقضة (Chang, Y, 2015, 329).

### مفهوم القيادة الإدارية البارعة:

تعرف القيادة البارعة بأنها قيادة قادرة وبارعة على التعامل مع حالات التقلبات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات، من خلال اعتماد السلوك الانفتاحي لإنتاج الأفكار والانغلاق لتنفيذها والمناورة ما بين السلوكين بمرونة عالية. (قاسم فنجان، وزيد صادق، 2024، 78).

كما أنها القدرة على التأثير في سلوك الموظفين للانخراط في سلوك استكشافي وإستغلالي من خلال تغيير التباين في سلوكهم والتنقل بسلاسة بين الإثنين. (Rosing et al, 2011:958)

ومن هنا، أشار Ma et al (2019:8) إلى أن القيادة البارعة تعمل على تحسين عمل الموظفين بشكل جزئي بواسطة تأثيرها الإيجابي في الحالة النفسية للموظفين، مما يحثهم على استخدام سلوكيات استباقية. بالتالي فإن المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتفوق في ظل التحديات المتزايدة، تحتاج إلى التركيز على نمط قيادي قادر على إدارة جيدة لتنظيم وتنفيذ متطلبات وإجراءات العمل الحالية بالإضافة إلى الفرص والتحديات المحتملة التي تحدث في المستقبل في نفس الوقت، وهذا يستلزم أسلوب قيادي فعال ومتميز له القدرة على معاصرة

التغيرات التي تحدث في بيئة العمل العراقية، وهنا يبرز موضوع القيادة البارعة في تحقيق التكيف والاستدامة التي تسعى المنظمة إليها.

وتتلخص الباحثة أن القيادة الإدارية البارعة هي: قابلية الفرد القائد علي توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة متوازنة ويشكل متوازن لغرض التغلب علي التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل.

### آليات القيادة الإدارية البارعة:

- لقد أشار (Petro et al, 2020, 289) إلى بعض آليات القيادة الإدارية البارعة، ومنها:
- وضع أنظمة وإجراءات تيسر عملية الاستكشاف والاستثمار، حيث يمكن للمنظمة من خلالها استثمار الموارد والإستفادة منها.
  - تطوير الهيكل التنظيمي للكلية.
  - تزويد العاملين بالحوافز والمكافآت التي تشجعهم على تنظيم أوقاتهم وجهدهم بصورة فعالة.
- وعليه، فالمنظمات الناجحة بحاجة إلى أن تكون متمكنة وقادرة على استثمار الكفاءات الحالية وإستكشاف

فرص جديدة في وقت واحد لتتوافق مع متطلبات العمل والتكيف مع التغيرات في البيئة، ولكي تكون المنظمات قادرة على ذلك، فإنها تحتاج إلى التوفيق بين التوترات الداخلية والمتطلبات المتضاربة في بيئاتها، وقد أكد الباحثون على أن السلوك القيادي داخل المنظمة من الأمور المهمة للبراعة الماهرة

(1 : Chang, 2015)، وتشير الدراسات إلى أن أسلوب القيادة المتبع والبراعة التي يتصف بها القائد لها تأثير كبير على سلوك الموظفين وقدراتهم، وحتم على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة -Rao (Nicholson, R,et al,2016,2461).

فقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك دوراً فعالاً للبراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات وتطوير أداء الإدارات، فقد أكدت ليلي عبدالله (2019) أن البراعة التنظيمية أسهمت في زيادة قدرة المنظمات على العمل، وقد أشارت وفاء محمد (2019) إلى أن نجاح المدرسة رهن بكفاءة قائدها الإداري وقدرته على تنظيم العمل وممارسته للأساليب الفعالة في رسم سياسة المدرسة، وتبني التفكير الإستراتيجي لتوجيه المدرسة التوجيه الذي يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة، وأظهرت دراسة حميدة محمد (2015) أن البراعة التنظيمية لها علاقة بالقيادة الجديرة، وهذا يؤكد على الدور الواضح للبراعة التنظيمية في تطوير أداء كلية التربية للطفولة المبكرة وعلاقتها الإيجابية بالممارسات القيادية الإدارية الفعالة. كما اقترحت دراسة Akıncı et al (2022) إلى ضرورة التفاعل بين أبعاد سلوكيات القيادة البارعة نظراً لإرتباطها بشكل إيجابي بسلوك العمل المبتكر، وأوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة بارعة ومناخ مناسب في نفس الوقت.

كما أوصت دراسة إبراهيم أحمد (2021) إلى تنمية الوعي لدى مديري المدارس بأهمية العمل وفق مبدأ البراعة التنظيمية ووضع منهجية واضحة للتغيير في العمل المدرسي ينطلق من دراسة الواقع الحالي لمشاركة الجميع.

فقد أوصت دراسة أسماء علي (2020) إلى ضرورة العمل على إيجاد الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

كما توصلت دراسة سامح عبدالمطلب (2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وتطوير الأداء التنظيمي مثل: السياسات، والقرارات، والتنمية المهنية للعاملين، وتحقيق جودة التعليم.

كما توصلت دراسة فرحانة محمود (2020) إلى أن البراعة التنظيمية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم البراعة التنظيمية، وزيادة التدريب الهادف بين العاملين.

كما توصلت دراسة رنا سالم (2019) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة البارعة على تحقيق الأداء العالي.

وتأسيساً على ما سبق، فإن مدخل البراعة التنظيمية يعد تقنية إدارية حديثة تكشف عن قدرات ومزايا وإبداعات القيادات الإدارية؛ مما يساعد في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، كما أنه يكشف لإدارة الكلية عن الفروق الفردية بين القيادات الإدارية ومواردها البشرية، مما يساعدها على استثمار مواهبهم وإمكاناتهم لتحقيق أهدافها.

#### تعقيب

وفي ضوء ما سبق سرده من إطار نظري؛ توصلت الباحثة إلى أن من أهم تحديات تطبيق مدخل البراعة التنظيمية هو ضعف الثقافة المؤسسية لدى القيادات الإدارية والإداريين بأهمية البراعة التنظيمية بالإضافة إلى الثقافة السلبية تجاه أساليب التغيير والتنمية، كما أن هناك بعض القوانين والأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق سياسات البراعة التنظيمية، وعدم وضع الإداري المناسب في المكان المناسب خصوصاً مدراء الوحدات الإدارية الذين لهم دور إشرافي مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في المؤسسة، كما قد يعيق تطبيق سياسة البراعة التنظيمية

التصميم غير المرن للهيكل التنظيمي، فقد لا يسمح للتغيير أو أنه غير مناسب لتطبيق لسياسة البراعة التنظيمية.

وأخيراً، أن تطبيق مدخل البراعة التنظيمية يجدد النشاط لدى جميع الموظفين والقيادات الإدارية بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا الذين وقع عليهم عملية تطبيق مدخل البراعة التنظيمية، كما أنه يعطى الفرصة لمن لديه القدرة والكفاءة على تنمية ذاته وإظهار مواهبه وبالتالي يبين لإدارة الكلية ما يمتاز به موظف عن آخر فمن خلاله يتم التمييز بين الفروق الفردية بين الموظفين، ومعرفة من الأجدر بالقيادة، ومن يستحق الثواب ومن يستحق العقاب، وهذا بدوره يحافظ على الجهاز الإداري من الركود والجمود.

## المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

بعد تناول الإطار النظري، يعرض البحث الدراسة الميدانية؛ بهدف رصد الواقع والوقوف على مواطن الضعف في واقع تطبيق القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا للبراعة التنظيمية، وتتناول الدراسة الميدانية المحاور الآتية:

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

#### 1- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يأتي:

- التعرف على واقع تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- التعرف على معوقات تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- الوصول إلى وضع تصور مقترح لتفعيل بعدي البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

#### 2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا والبالغ عددهم (45) إداري، كما يوضحه جدول رقم (1):

جدول (1) وصف مجتمع البحث

| م       | الجنس             | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------------------|-------|----------------|
| 1       | ذكر               | 15    | 33,3%          |
| 2       | أنثى              | 30    | 66,7%          |
| المجموع |                   | 45    | 100%           |
| م       | المستوى التعليمي  | العدد | النسبة المئوية |
| 1       | متوسط             | 11    | 24,4%          |
| 2       | بكالوريوس- ليسانس | 29    | 64,5%          |
| 3       | ماجستير           | 5     | 11,1%          |

| المجموع | 45                  | %100           |
|---------|---------------------|----------------|
| م       | سنوات الخبرة        | النسبة المئوية |
| 1       | 5 – أقل من 10 سنوات | 33,3%          |
| 2       | 10 – أقل من 15 سنة  | 51,1           |
|         | 15 سنة فأكثر        | 15,6           |
| المجموع | 45                  | %100           |

(المصدر: وحدة شئون العاملين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا العام الجامعي 2024-2025)

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:

أن النسبة الأكبر في مجتمع الدراسة كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ (66,7 %) أما نسبة الذكور فقدت بـ (33,3 %)، مما يعني أن الفئة الأنثوية لها الغالبية في الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وبلغت نسبة الفئة العمرية (30 – فأقل من 40 سنة) (55,6 %) مما يعني أن فئة الشباب لها الغالبية في الجهاز الإداري بالكلية، كما أن غالبية الإداريين حاصلين على مؤهلات عليا (درجة البكالوريوس والليسانس) حيث بلغت نسبتها (64,5 %)، وأن أغلب الإداريين على الدرجة الوظيفية الثالثة حيث بلغت نسبتهم (51,1 %)، وأما بخصوص سنوات الخبرة فجاءت الفئة (10 – فأقل من 15 سنة) بنسبة (51,1 %)؛ مما يشير إلى تمتع الإداريين بالخبرة في مجال العمل الإداري بالكلية.

### عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين بلغت (30) إداري، حيث مثلت نسبة (66,6 %) من مجتمع البحث، كما يتم وصف عينة البحث من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من خلال توضيح خصائصهم من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وذلك فيما يلي:

### 1- الجنس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في جدول رقم (2):

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| م       | الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------|---------|----------------|
| 1       | ذكر   | 10      | 33,3 %         |
| 2       | أنثى  | 20      | 66,7 %         |
| المجموع |       | 30      | %100           |

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

أن النسبة الأكبر كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ (66,7 %) أما نسبة الذكور فقدت بـ (33,3 %)؛ مما يعني أن الفئة الأنثوية لها الغالبية في الجهاز الإداري بالكلية.  
يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

### 2- المستوى التعليمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في جدول رقم (5):

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| م | المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|------------------|---------|----------------|
| 1 | مؤهل متوسط       | 9       | 30 %           |

|         |                    |    |       |
|---------|--------------------|----|-------|
| 2       | بكالوريوس - ليسانس | 18 | 60 %  |
| 3       | ماجستير            | 3  | 10 %  |
| المجموع |                    | 30 | 100 % |

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي: أن عدد الإداريين الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس بلغت نسبتهم (73,3 %)؛ مما يدل على أن غالبية الإداريين حاصلين على مؤهلات عليا.

**3- سنوات الخبرة:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في جدول رقم (6):

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| م       | سنوات الخبرة       | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------------|---------|----------------|
| 1       | أقل من 10 سنوات    | 5       | 16,7 %         |
| 2       | 10 – أقل من 15 سنة | 22      | 73,3 %         |
| 3       | أكثر من 15 سنة     | 3       | 10 %           |
| المجموع |                    | 30      | 100 %          |

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

أن أفراد العينة ذوي الخبرة بين (10 – أقل من 15 سنة) يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ (63,3 %)؛ وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للموظفين الجدد.

### 3- أداة الدراسة الميدانية:

اتباع الباحث في بناء الأداة الخطوات التالية:

1. إعداد استبانة بعنوان " واقع البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر الإداريين " في صورتها المبدئية (ملحق 2).
2. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين (ملحق 1) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات وملاءمتها لأهداف البحث، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد المفردات وتنوع محتواها، وفي ضوء توجيهات المحكمين تم إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها المحكمين، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة (ملحق 3).
3. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لحساب المعاملات العلمية (الصدق، الثبات).
4. قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية لأداة الدراسة على النحو التالي:

#### 1- الصدق: لحساب صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الطرق التالية:

(أ) **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (5) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية وأصول تربية الطفل (ملحق 1)، وذلك للتأكد من مدى وضوح عبارات بعدي البراعة التنظيمية، وسلامة صياغتها لغوياً، وانتماء العبارات للمحور الذي وضعت فيه، وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وأخذ بملاحظات المحكمين من حيث التعديلات التي تتعلق بصياغة كل عبارة من محاور الاستبانة، وتراوحت النسبة المئوية لأراء السادة المحكمين حول محاور الاستبانة ما بين (82,4 %): 100 %، وبذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبانة، حيث ارتضى الباحث بالعبارات

التي حصلت على نسبة 80% من آراء السادة المحكمين، وقد أشار السادة المحكمين بتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وهي كما يوضحها جدول رقم (5) كما يلي:  
جدول (5) تعديلات السادة المحكمين علي أبعاد الاستبانة

| تعديل                                                                      | قبل التعديل                                                                                 | بعد التعديل |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| • البعد الأول: براعة إستثمار الفرص المتاحة.                                |                                                                                             |             |
| الالتزام بالخطة الموضوعية والعمل من أجل تحقيقها                            | يلتزم المدير بالخطة الموضوعية ويعمل على تحقيقها.                                            | بار (3)     |
| يعطي المدير الفرصة للعاملين لتشخيص نقاط ضعفهم.                             | يتيح المدير للعاملين الفرصة لتقييم ذاتهم وتشخيص نقاط ضعفهم.                                 | بار (3)     |
| يحرص المدير على توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافر لاستغلال الوقت بكفاءة. | يستخدم المدير التكنولوجيا الحديثة في القيام بالعمليات الإدارية..                            | بار (3)     |
| • البعد الثاني: براعة استكشاف الفرص الجديدة.                               |                                                                                             |             |
| يوفر المدير بيئة مناخية داعمة للتغيير.                                     | يهيئ المدير مناخًا تنظيميًا داعمًا للتغيير.                                                 | بار (3)     |
| يوفر المدير بيئة لإستقطاب ذوي الخبرة.                                      | يستخدم المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.                           | بار (3)     |
| يتيح المدير الفرصة للعاملين لمتابعة التطورات الإدارية.                     | يشجع المدير العاملين على متابعة كل ما هو جديد في العمل ( دورات، ومؤتمرات ).                 | بار (3)     |
| يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية.                  | يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية لتتلائم مع التقدم والتطور المستمر. | بار (3)     |
| يستثمر المدير الفرص المتاحة بالوحدة.                                       | يضع المدير استراتيجيات لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات.                                      | بار (1)     |

## (2) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (10) إداري من مجتمع الدراسة، ومن غير العينة الأساسية للدراسة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (6)، (7)، (8) توضح النتيجة على التوالي .

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه  
(ن = 10)

| براءة استكشاف الفرص الجديدة |             |                |             | براءة استثمار الفرص المتاحة |             |                |             |
|-----------------------------|-------------|----------------|-------------|-----------------------------|-------------|----------------|-------------|
| معامل الارتباط              | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط              | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
| 0.75                        | 10          | 0.86           | 1           | 0.83                        | 10          | 0.75           | 1           |
| 0.76                        | 11          | 0.84           | 2           | 0.91                        | 11          | 0.84           | 2           |
| 0.88                        | 12          | 0.88           | 3           | 0.80                        | 12          | 0.91           | 3           |
| 0.85                        | 13          | 0.69           | 4           | 0.80                        | 13          | 0.69           | 4           |
| 0.85                        | 14          | 0.78           | 5           | 0.83                        | 14          | 0.81           | 5           |
| 0.85                        | 15          | 0.86           | 6           |                             |             | 0.83           | 6           |
| 0.85                        | 16          | 0.75           | 7           |                             |             | 0.88           | 7           |
| 0.76                        | 17          | 0.68           | 8           |                             |             | 0.85           | 8           |
|                             |             | 0.84           | 9           |                             |             | 0.78           | 9           |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0.632

يتضح من جدول (6) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (0.68 : 0.91) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للأبعاد .

جدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

والدرجة الكلية للاستبيان (ن = 10)

| براءة استكشاف الفرص الجديدة |             |                |             | براءة استثمار الفرص المتاحة |             |                |             |
|-----------------------------|-------------|----------------|-------------|-----------------------------|-------------|----------------|-------------|
| معامل الارتباط              | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط              | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
| 0.73                        | 10          | 0.79           | 1           | 0.81                        | 10          | 0.72           | 1           |
| 0.75                        | 11          | 0.89           | 2           | 0.87                        | 11          | 0.80           | 2           |
| 0.83                        | 12          | 0.84           | 3           | 0.77                        | 12          | 0.89           | 3           |
| 0.81                        | 13          | 0.67           | 4           | 0.77                        | 13          | 0.68           | 4           |
| 0.81                        | 14          | 0.82           | 5           | 0.83                        | 14          | 0.79           | 5           |
| 0.88                        | 15          | 0.87           | 6           |                             |             | 0.82           | 6           |
| 0.81                        | 16          | 0.80           | 7           |                             |             | 0.91           | 7           |
| 0.79                        | 17          | 0.69           | 8           |                             |             | 0.80           | 8           |
|                             |             | 0.84           | 9           |                             |             | 0.78           | 9           |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0.632

يتضح من جدول (7) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.67 : 0.91) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للبعد.  
جدول (8) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان (ن = 10)

| الأبعاد                     | معامل الارتباط |
|-----------------------------|----------------|
| براءة استثمار الفرص المتاحة | 0.97           |
| براءة استكشاف الفرص الجديدة | 0.98           |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0.632

يتضح من الجدول (8) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.97 : 0.98) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للبعد.

**ب - الثبات :**

للتأكد من ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (10) إداري من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، والجدول (10) يوضح ذلك .

جدول ( 9 ) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان (ن = 10)

| الأبعاد                     | معامل ألفا |
|-----------------------------|------------|
| براءة استثمار الفرص المتاحة | 0.96       |
| براءة استكشاف الفرص الجديدة | 0.97       |
| الدرجة الكلية               | 0.97       |

يتضح من جدول (9) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لأبعاد الاستبيان ما بين (0.96 : 0.97) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

**نتائج الدراسة :**

استعرضت الباحثة نتائج الدراسة الأساسية وفقاً للترتيب التالي :

الإجابة على السؤال الأول، والذي ينص على :

1- ما واقع تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟ للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والدرجة المقدرة، ومتوسط نسبة الاستجابة؛ لواقع البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما تبينه نتائج الجدول التالي:

جدول ( 10 ) التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول ( براءة استثمار الفرص المتاحة ) (ن = 30)

| العبارات | الاستجابة | درجة التحقق |
|----------|-----------|-------------|
|----------|-----------|-------------|



|                                                   |                                                                                      | الدرجة المقدره | نسبة متوسط الاستجابة | موافق | إلى حد ما | غير موافق |       |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|-------|-----------|-----------|-------|
| 1.                                                | يقوم المدير بإجراء متابعة دورية                                                      | 11             | 13                   | 6     | 65        | 0.72      | متوسط |
| 2.                                                | يطبق المدير قوانين ولوائح العمل بشكل                                                 | 17             | 13                   | -     | 77        | 0.86      | كبير  |
| 3.                                                | يلتزم المدير بالخطة الموضوعية ويعمل                                                  | 18             | 12                   | -     | 78        | 0.87      | كبير  |
| 4.                                                | يتيح المدير للعاملين الفرصة لتقييم ذاتهم وتشخيص نقاط ضعفهم .                         | 1              | 10                   | 19    | 42        | 0.47      | منخفض |
| 5.                                                | يستخدم المدير التكنولوجيا الحديثة في القيام بالعمليات الإدارية .                     | 12             | 17                   | 1     | 71        | 0.79      | متوسط |
| 6.                                                | يوفر المدير بيئة عمل آمنة وصحية .                                                    | 14             | 15                   | 1     | 73        | 0.81      | متوسط |
| 7.                                                | يشجع المدير العاملين دائماً على التعلم المستمر                                       | 11             | 18                   | 1     | 70        | 0.78      | متوسط |
| 8.                                                | يضع المدير خطة زمنية محددة لتنفيذ كافة المهام والأنشطة داخل الوحدة .                 | 12             | 18                   | -     | 72        | 0.80      | متوسط |
| 9.                                                | يسعى المدير لاستثمار الفرص المتاحة بطريقة مدروسة من أجل التطوير المستمر.             | 2              | 10                   | 18    | 44        | 0.49      | منخفض |
| 10.                                               | يتخذ المدير القرارات المناسبة لإنجاز العمل في الوقت المناسب دون تأخير .              | 14             | 16                   | -     | 74        | 0.82      | متوسط |
| 11.                                               | يوظف المدير أساليب متعددة للكشف عن احتياجات العاملين .                               | 2              | 10                   | 18    | 44        | 0.49      | منخفض |
| 12.                                               | يقوم المدير بتكوين وإنشاء بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقة المتبادلة بين جميع العاملين . | 13             | 16                   | 1     | 72        | 0.80      | متوسط |
| 13.                                               | يشجع المدير العاملين على تبادل المعرفة والتعاون مع بعضهم البعض .                     | 12             | 18                   | -     | 72        | 0.80      | متوسط |
| 14.                                               | يستخدم المدير الأسلوب العلمي لحل مشكلات العاملين .                                   | -              | 13                   | 17    | 43        | 0.48      | منخفض |
| الدرجة الكلية للبعد                               |                                                                                      |                |                      |       |           |           | متوسط |
| الحد الأدنى للثقة = 0.50 الحد الأعلى للثقة = 0.84 |                                                                                      |                |                      |       |           |           | 0.71  |

يُتضح من جدول (10) ما يلي :

- \* جاءت نسبة متوسط الإستجابة لآراء عينة الدراسة للبعد ككل (0.71)، حيث يشير ذلك إلى أن بعد واقع براعة استثمار الفرص المتاحة تحقق بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علاء أحمد (2024) والتي توصلت إلى أن واقع البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفروق وعلاقتها بجودة التعليم كانت متوسطة.

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على عبارتين وهما (2، 3)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (0,86 : 0,87)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، وهى كما يلي:
- يلتزم المدير بالخطوة الموضوعية ويعمل على تحقيقها.
- يطبق المدير قوانين ولوائح العمل بشكل روتيني.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:**
- ضعف مهارات القائد الإداري.
- قلة توافر عوامل المرونة في العمل الإداري بالأقسام الإدارية.
- ضعف رغبة القيادات الإدارية نحو التغيير.
- تمسك القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا بتطبيق كافة اللوائح دون النظر إلى إحتياجات العاملين؛ مما ينتج عنه شعور العاملين بضغوط العمل، وعدم الرغبة في البقاء في العمل في الوقت الذي يتسم فيه القائد الإداري البارح بمهارات القرن الحادي والعشرين، ومنها المرونة الإدارية التي تتلائم مع التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إلى جانب الاهتمام بإحتياجات الأفراد العاملين، حيث توصلت دراسة مرفت صالح(2023) إلى أن البراعة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين.
- \* كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على (8) عبارات وهى أرقام (1 / 5 / 6 / 7 / 8 / 10 / 12 / 13)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (0,47 : 0,49)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، وهى كما يلي:
- يقوم المدير بإجراء متابعة دورية لتحقيق الأهداف.
- يشجع المدير العاملين دائماً على التعلم المستمر.
- يستخدم المدير التكنولوجيا الحديثة في القيام بالعمليات الإدارية.
- يضع المدير خطة زمنية محددة لتنفيذ كافة المهام والأنشطة داخل الوحدة.
- يقوم المدير بتكوين وإنشاء بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقة المتبادلة بين جميع العاملين فيها.
- يشجع المدير العاملين على تبادل المعرفة والتعاون مع بعضهم البعض.
- يوفر المدير بيئة عمل آمنة وصحية.
- يتخذ المدير القرارات المناسبة لإنجاز العمل في الوقت المناسب دون تأخير.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى :**
- \* قلة الموارد المالية المتاحة لإدارة كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا اللازمة لـ :
- تنمية وتطوير الموارد البشرية، أيضاً قلة الموارد المالية اللازمة.
- توفير وسائل تكنولوجية حديثة لإنجاز الأعمال الإدارية ومسايرة التقدم التكنولوجي.
- لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية بالإضافة إلى عدم الوفاء بمتطلبات واحتياجات العاملين.
- \* قلة عدد الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية، مع كثرة المسؤوليات والمهام المطلوب إنجازها.
- \* عدم رغبة القائد الإداري في التغيير.
- \* بينما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة ضعيفة) على (4) عبارات، وهى الأرقام (4 / 9 / 11 / 14)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (0,72 : 0,82)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، وهى كما يلي:

- يتيح المدير للعاملين الفرصة لتقييم ذاتهم وتشخيص نقاط ضعفهم.
  - يستخدم المدير الأسلوب العلمي لحل مشكلات العاملين.
  - يسعى المدير لاستثمار الفرص المتاحة بطريقة مدروسة من أجل التطوير المستمر.
  - يوظف المدير أساليب متعددة للكشف عن احتياجات العاملين.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:**
- \* قلة الوقت الكافي لدى العاملين لتقييم ذاتهم، والتعرف علي نقاط ضعفهم، نتيجة العجز في أعداد الأفراد العاملين، وتحمل الموظف الإداري مسؤوليات كثيرة لسد العجز
  - \* بالإضافة إلى ضعف تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الإدارية الحديثة من أجل:
    - استثمار الفرص المتاحة بطريقة مدروسة وتحقيق التطوير المستمر.
    - تطبيق الأساليب المختلفة للتعرف على احتياجات العاملين.
    - ضعف القيادات الإدارية في تحديد المسار الوظيفي للأفراد العاملين.
    - عدم وجود لوائح وقوانين تنظم وتوضح طريقة العمل باستخدام مدخل البراعة التنظيمية للقيادات الإدارية بالكلية، قلة تفعيل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.

جدول ( 11 ) التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
البعد الثاني (براعة استكشاف الفرص الجديدة) (ن = 30)

| العبارات                                                                                           | الاستجابة |           |           | الدرجة<br>المقدرة | نسبة<br>متوسط<br>الاستجابة | درجة التحقق |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|----------------------------|-------------|
|                                                                                                    | موافق     | إلى حد ما | غير موافق |                   |                            |             |
| يسمح المدير للعاملين بتقديم المبادرات والاقتراحات الجديدة .                                        | 1         | 10        | 19        | 42                | 0.47                       | منخفض       |
| يستجيب المدير باستمرار للتغيرات في البيئة الخارجية .                                               | 1         | 12        | 17        | 44                | 0.49                       | منخفض       |
| يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية الطارئة.                             | 3         | 8         | 19        | 44                | 0.49                       | منخفض       |
| يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير .                                                       | 2         | 8         | 20        | 42                | 0.47                       | منخفض       |
| يستخدم المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة .                                 | 1         | 10        | 19        | 42                | 0.47                       | منخفض       |
| ي يدعم المدير لدى العاملين مبدأ التأني في الالتحاق بالمهام الجديدة لحين فهم أبعاد ومتطلبات المهمة. | 2         | 9         | 19        | 43                | 0.48                       | منخفض       |
| يشجع المدير العاملين على متابعة كل ما هو جديد في العمل (دورات ، ومؤتمرات).                         | 2         | 8         | 20        | 42                | 0.47                       | منخفض       |
| يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية لتلائم مع التقدم والتطور المستمر.         | 3         | 6         | 21        | 42                | 0.47                       | منخفض       |
| يأخذ المدير بآراء العاملين الإبداعية لتطوير الوحدة .                                               | 2         | 10        | 18        | 44                | 0.49                       | منخفض       |
| يفوض المدير الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها .          | 9         | 19        | 2         | 67                | 0.74                       | متوسط       |
| يسعى المدير لتمكين العاملين داخل الوحدة من التعامل مع الظروف المتغيرة .                            | 3         | 7         | 20        | 43                | 0.48                       | منخفض       |
| يضع المدير استراتيجيات لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات .                                            | 3         | 8         | 19        | 44                | 0.49                       | منخفض       |
| يهتم المدير بتدريب العاملين وتزويدهم بالمعارف الجديدة .                                            | 3         | 8         | 19        | 44                | 0.49                       | منخفض       |
| يعدل المدير أهداف الوحدة ويعيد جدولة أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة .                   | 2         | 9         | 19        | 43                | 0.48                       | منخفض       |
| يشارك المدير العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الوحدة المستقبلية .                      | 3         | 8         | 19        | 44                | 0.49                       | منخفض       |

|                                                                             |   |   |    |     |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|---|----|-----|------|-------|
| يؤهل المدير العاملين على كيفية التصرف في المواقف والمشكلات الطارئة.         | 4 | 6 | 20 | 44  | 0.49 | منخفض |
| يهتم المدير بالبحث عن الأدوات والوسائل التكنولوجية لتحقيق التميز في الأداء. | 4 | 5 | 21 | 43  | 0.48 | منخفض |
| الكلية للبعد                                                                |   |   |    | 757 | 0.49 | منخفض |
| الحد الأدنى للثقة = 0.50 الحد الأعلى للثقة = 0.84                           |   |   |    |     |      |       |

يتضح من جدول ( 11 ) ما يلي :

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة الدراسة للبعد ككل (0.49)، حيث يشير ذلك إلى أن بعد واقع براعة استكشاف الفرص الجديدة تحقق بدرجة ضعيفة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراس يعقوب (2024)، حيث توصلت إلي أن الإبداع الاستكشافي للفرص الجديدة يأتي في المرتبة الأولى في الجامعات الحكومية الأردنية.

\* يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة منخفضة) على (16) عبارة وهي أرقام ( 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 11 / 12 / 13 / 14 / 15 / 16 / 17 ) ؛ حيث

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (0,47 : 0,49)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

- يسمح المدير للعاملين بتقديم المبادرات والاقتراحات الجديدة.
- يهيئ المدير مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير .
- يستخدم المدير أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة
- يشجع المدير العاملين على متابعة كل ما هو جديد في العمل (دورات ، ومؤتمرات).
- يقوم المدير بإجراء تحسينات مستمرة لجهوده وأفكاره الحالية لتتلائم مع التقدم والتطور المستمر.
- يدعم المدير لدى العاملين مبدأ التآني في الالتحاق بالمهام الجديدة لحين فهم أبعاد ومتطلبات المهمة.
- يسعى المدير لتمكين العاملين داخل الوحدة من التعامل مع الظروف المتغيرة.
- يعدل المدير أهداف الوحدة ويعيد جدولة أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة.
- يهتم المدير بالبحث عن الأدوات والوسائل التكنولوجية لتحقيق التميز في الأداء.
- يستجيب المدير باستمرار للتغيرات في البيئة الخارجية.
- يضع المدير استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية الطارئة.
- يأخذ المدير بأراء العاملين الإبداعية لتطوير الوحدة.
- يضع المدير استراتيجيات لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات.
- يهتم المدير بتدريب العاملين وتزويدهم بالمعارف الجديدة.
- يشارك المدير العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الوحدة المستقبلية.

- يؤهل المدير العاملين على كيفية التصرف في المواقف والمشكلات الطارئة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بالوحدات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، ومنها:
- ضعف برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالكلية.
- عدم وجود نظام تكنولوجي فعال.
- الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الإداريين بالكلية.
- ضعف الوعي لدى الإداريين بالكلية بأهمية تطبيق مدخل البراعة التنظيمية.
- عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المتاحة.
- ضعف إدارة الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وبالتالي لا تتوافر الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على وضع خطط البراعة التنظيمية وتنفيذها وتقييمها مما يعوق تطبيق البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

\* كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على العبارة رقم (10) والتي تنص على (يفوض المدير الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الجديدة التي يكلفون بها)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدم إتاحة الوقت الكافي للقائد الإداري للقيام بكافة المهام المسندة إليه؛ ما يجعله يفوض بعض صلاحياته لبعض الأفراد العاملين.

جدول (12) نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في أبعاد استبيان واقع البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر الإداريين (ن = 30)

| البعد                       | الدرجة المقدرة | نسبة متوسطة الاستجابة | الترتيب |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|---------|
| براعة استثمار الفرص المتاحة | 897            | 0.71                  | 1       |
| براعة استكشاف الفرص الجديدة | 757            | 0.49                  | 2       |
| الدرجة الكلية               | 1654           | 0.60                  |         |

يتضح من جدول (12) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأبعاد استبيان واقع البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر الإداريين ما بين (0.49 : 0.71) ، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (براعة استثمار الفرص المتاحة) ، بينما جاء في الترتيب الثاني والأخير بعد (براعة استكشاف الفرص الجديدة)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وفاء محمد (2019)، حيث توصلت إلى الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين في مجالي البراعة التنظيمية بوزن نسبي (79.2 %)، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (براعة استثمار الفرص المتاحة) ، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد (براعة استكشاف الفرص الجديدة)، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراس يعقوب (2024)، حيث توصلت إلى أن براعة استكشاف الفرص الجديدة بالجامعات الحكومية الأردنية جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد براعة استثمار الفرص المتاحة في المرتبة الثانية.

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للاستبيان ككل (0.60) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر الإداريين، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرفت صالح وآخرون (2023) حيث توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود يمارسون البراعة التنظيمية بشكل مرتفع، ودراسة عايدة محمد (2021) حيث توصلت إلى أن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية تحقق بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، ودراسة أنهار محمد (2020) حيث توصلت إلى أن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية تحقق بدرجة مرتفعة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، ودراسة مروان وليد (2019) حيث توصلت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كان كبيراً.

الإجابة علي السؤال الثاني، والذي ينص علي :

2- ما معوقات تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟

جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة نسبة متوسط الاستجابة لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور معوقات تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟ (ن = 30)

| م  | العبارات                                                                    | الاستجابة |           |           | الدرجة المقدرة | نسبة متوسط الاستجابة | مستوى التحقق (الترتيب) |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------------------|------------------------|
|    |                                                                             | موافق     | إلى حد ما | غير موافق |                |                      |                        |
|    |                                                                             | %         | %         | %         |                |                      |                        |
| 1. | عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للكلية لتطبيق البراعة التنظيمية.                 | 14        | 13        | 3         | 71             | 0.78                 | مرتفع                  |
| 2. | عدم وجود لوائح وقوانين تنظم تطبيق البراعة التنظيمية.                        | 19        | 9         | 2         | 77             | 0.85                 | مرتفع                  |
| 3. | قلة تفعيل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.                   | 16        | 12        | 2         | 74             | 0.82                 | مرتفع                  |
| 4. | ضعف الوعي لدى القيادات الإدارية بالكلية بأهمية البراعة التنظيمية.           | 9         | 18        | 3         | 66             | 0.73                 | مرتفع                  |
| 5. | الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى للقيادات الإدارية بالكلية. | 13        | 11        | 6         | 67             | 0.74                 | مرتفع                  |
| 6. | ضعف برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالكلية.                        | 17        | 10        | 3         | 74             | 0.82                 | مرتفع                  |
| 7. | عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.                                          | 13        | 13        | 4         | 69             | 0.76                 | مرتفع                  |

تابع

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور معوقات تطبيق البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة (ن = 30)

|    |                                                                          |    |    |   |    |      |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|------|-------|
| 8  | مقاومة مديري الأقسام الإدارية للتغيير.                                   | 24 | 4  | 2 | 82 | 0.91 | مرتفع |
| 9  | عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.                             | 25 | 3  | 2 | 83 | 0.92 | مرتفع |
| 10 | عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المتاحة. | 6  | 20 | 4 | 62 | 0.68 | متوسط |
|    | نوسط الدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة للمحور                         |    |    |   |    | 0.81 | مرتفع |

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (0,81)؛ حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل البراعة التنظيمية.
- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على (9) عبارات وهي أرقام (9، 8، 2، 3، 6، 1، 7، 5، 4)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (0,73) : (0,92)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

- عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.
- مقاومة مديري الأقسام الإدارية للتغيير.
- عدم وجود لوائح وقوانين تنظم تطبيق البراعة التنظيمية بالكلية.
- قلة تفعيل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.
- ضعف برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالكلية.
- عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للكلية لتفعيل البراعة التنظيمية.
- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.
- الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير للقيادات الإدارية بالكلية.
- ضعف الوعي لدى القيادات الإدارية بالكلية بأهمية البراعة التنظيمية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- عدم تحديد المسار الوظيفي لا يتيح للمديرين المسؤولين معرفة الأعمال الإدارية التي تناسب تطبيق مدخل البراعة التنظيمية؛ مما يعوق تطبيق مدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير تجعلهم يتمسكون بما يقومون به دون تغيير أو تطوير.
- وجود بعض الموظفين الذين لا يلمون بمهارات العمل في هذه الأقسام أو الوحدات الإدارية.
- قلة الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية، والأفراد العاملين؛ مما يؤثر على سير العمل.
- \* كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على عبارة واحدة وهي رقم (10)؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (0,68)؛ والتي تنص على: "عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المتاحة" وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف إدارة الموارد



البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وبالتالي لا تتوافر الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ خطط البراعة التنظيمية بالوحدات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا. الإجابة علي السؤال الثالث، والذي ينص علي :

3- ما التصور المقترح لتفعيل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا .

### فلسفة التصور المقترح:

اعتمدت الباحثة في بناء التصور المقترح على نظرية التحفيز والتشبيط في بيئة العمل لفريدريك هيرتزبيرج؛ حيث تُعد من أهم النظريات الرائدة في مجال تحفيز الأداء الوظيفي، والتي نادى باستخدام التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة لتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، ولذلك يتم وفق خطة وجدول زمني محدد ومعلن لجميع المعنيين، ويكون على مستوى الرؤساء كما يكون على مستوى المرؤوسين، ويتم فيه التدوير الوظيفي بطريقة أفقية أو رأسية، حيث لا يظل الموظف الإداري مؤدياً لمهمة وظيفية محددة طوال مدته الوظيفية، بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وذلك بغرض الكشف عن المواهب والقدرات والكوادر البشرية من الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا؛ ليصبحوا ملمين بأعمال الجهاز الإداري وشؤونه، وجاهزين في العمل في أي قسم من أقسامه المختلفة، وأيضاً القضاء على الروتين والرتابة الوظيفية، والاستفادة من تبادل الخبرات المهنية بين الموظفين لبناء كادر بشري متميز، واكساب الموظفين معارف وتجارب جديدة، وتعزيز العمل الجماعي والقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الإدارية وتحقيق البراعة التنظيمية.

### أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا للإعتماد المؤسسي من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد.
- العمل على رفع مستوى أداء القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا عن طريق مدخل البراعة التنظيمية.
- العمل على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة داخل الجهاز الإداري.
- مواكبة كلية التربية للطفولة المبكرة لمتطلبات عصر الثورة التكنولوجية وذلك من تنمية وتنمية الموارد البشرية بها.
- تعديل الهيكل التنظيمي لكلية التربية للطفولة المبكرة في ضوء آليات تنمية وتنمية الموارد البشرية بها.
- تحقيق جودة الخدمات المقدمة من قبل الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة لجميع منسوبي الكلية.

## مبررات التصور المقترح:

- غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم البراعة التنظيمية، والتمسك بالقديم وعدم انتهاز مداخل إدارية جديدة لتمكين القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا من حرية الإبداع والابتكار.
- التغيرات التي فرضتها الثورة الرقمية ونظم المعلومات؛ مما يتطلب إيجاد نوعية من القيادات الإدارية مزودون بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة هذه التغيرات المستمرة والتكيف مع مستجدات التكنولوجيا.
- نجاح الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة يتوقف على توافر قيادات إدارية ذات الكفاءة والفعالية والقادرة على تلبية إحتياجات كافة الإدارات والأقسام بالكلية.
- قصور المفاهيم الإدارية – مثل الحوكمة والمحاسبية والتفويض البراعة التنظيمية- وأدواتها لدى كثير من المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بالكلية، هذا بالإضافة إلى وجود إداريين غير مؤهلين التأهيل الإداري المناسب للوظيفة الملحق بها.

## أسس ومرتكزات التصور المقترح

- التنمية المهنية المستدامة للقيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا.
- العمل بروح الفريق بهدف تحسين نوعية العمل بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تنمية الموارد البشرية عن طريق الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها البراعة التنظيمية.

## مراحل وآليات تطبيق التصور المقترح:

يتم تنفيذ التصور المقترح على النحو التالي:

### 1- مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد رؤية إدارة كلية التربية للطفولة المبكرة فيما يتعلق بموضوع البراعة التنظيمية وكيفية نقل هذه الرؤية ونشرها بين القيادات الإدارية بالكلية.
- قيام كل مدير من مديري الوحدات والأقسام الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة بإعداد رؤية أو تصور لمتطلبات تطبيق البراعة التنظيمية، والفوائد المتوقعة من تطبيقه وكيفية تطبيقه في وحدته أو قسمه.
- تحديد فجوات الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من القيادات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة.
- وضع محاور الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.
- تحديد الإجراءات المطلوب اتباعها من كافة الأقسام والوحدات الإدارية بالجهاز الإداري بالكلية؛ لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية التفصيلية السابق وضعها.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة: تتضمن الوظائف الإدارية بالجهاز الإداري بالكلية والمهام الوظيفية لكل وظيفة، وكذلك عدد الإداريين ومؤهلاتهم ومهاراتهم.

- تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات الوظيفية: وذلك من خلال تحديد المهام الوظيفية لكل مستوى وظيفي معين ويترك لهم حرية ممارسة المهام الوظيفية بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحراف عن تحقيق الأهداف المخططة.
- تصميم خطة مستقبلية استشرافية لتلبية الاحتياجات الكمية والكيفية من الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة.
- اعتماد الحوافز الفردية والجماعية داخل الكلية بما يعزز تنمية الموارد البشرية، والأداء المتميز والكفاء.

## 2- مرحلة التنفيذ

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- توفير قنوات اتصال مباشرة بين القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية والموظفين الإداريين بالجهاز الإداري.
- تدريب القيادات الإدارية بالكلية قبل القيام بتطبيق مدخل البراعة التنظيمية، حيث تعد العملية التدريبية وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي مؤسسة، فالتدريب الجيد يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين القيادات الإدارية، فمن خلال التدريب تستطيع القيادات الإدارية فهم مدخل البراعة التنظيمية وما يهدف إليه من من نتائج مرجوة.
- وضع القائد المناسب في المكان المناسب وبما يتناسب مع التوصيف الوظيفي للوظيفة، حيث تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة تطبيق البراعة التنظيمية ووصف الصعوبات في كل قيادة إدارية للتغلب عليها، على أن تكون معايير الأداء واضحة لكل قسم إداري؛ لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من تطبيق مدخل البراعة التنظيمية، فمن شأن ذلك أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية، وبما يجعلهم مندفعين بشكل أعلى بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تطبيق النظم والإجراءات المنظمة لعمل القيادات الإدارية بالكلية: ويتم ذلك من خلال ما يلي:
  - تشجع النظم والإجراءات المتبعة على سهولة استخدام البراعة التنظيمية كسياسة.
  - تحديد الطرق والآليات التي تستخدمها إدارة الكلية في تطبيق البراعة التنظيمية للقيادات الإدارية.
  - تسلسل وانسياب الإجراءات المنظمة للعمل عبر التدرج الوظيفي واللوائح المعمول بها.
  - حث القيادات الإدارية على الابتكار والإبداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة لجميع منسوبي الكلية.
  - الاهتمام بحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق البراعة التنظيمية.

## 1- مرحلة الرقابة والتقييم

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- الرقابة المستمرة: وذلك من خلال متابعة الأداء الإداري للقيادات الإدارية الذين تم تدريبهم على استخدام مدخل البراعة التنظيمية.
- التقييم: وذلك من خلال تقييم ما تم إنجازه وتحقيقه في المراحل السابقة، والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف ووضع خطة التحسين لمعالجتها.

## 2- مرحلة التغذية الراجعة

تهدف هذه المرحلة إلى التحسين والتطوير المستمر، وذلك بهدف تحديد الملاحظات وتقديم التحسينات مع كل مرحلة من المراحل السابقة من مراحل تطبيق التصور المقترح.

### معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- ضعف تأهيل القيادات الإدارية ؛ ويتم التغلب عليه من خلال وضع خطة للتطوير المهني بما يضمن تطبيق القيادات الإدارية لمدخل البراعة التنظيمية وفقاً للاحتياجات البشرية والتدريبية، وبما يخدم مصلحة العمل.
- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير ؛ ويتم التغلب عليه من خلال عقد لقاءات للقيادات الإدارية قبل البدء بالتنفيذ، ويتم خلالها توضيح لهم الهدف من وراء تطبيق مدخل البراعة التنظيمية وتعريفهم بالتوصيف الوظيفي للمنصب الجديد.
- ضعف قدرة القائد الإداري على تحمل المسؤولية في تطبيق مدخل البراعة التنظيمية؛ ويتم التغلب عليه من خلال إجراء تقييم للتحقق من مدى كفاءة القائد الإداري بعد عملية تطبيق مدخل البراعة التنظيمية، ومقارنة مستوى أدائه الحالي مع مستوى أدائه السابق.
- ضعف توافر الخبرة الكافية؛ ويتم التغلب عليه من خلال إعداد صف ثان من القيادات الإدارية من خلال التنمية المهنية المستمرة لتهيئتهم لتطبيق مدخل البراعة التنظيمية.
- وضع أهداف واضحة لمدخل البراعة التنظيمية والتخطيط الجيد لها.
- سيطرة فكرة أن تطبيق أي مدخل جديد من المداخل الإدارية نوعاً من أنواع العقاب؛ ويتم التغلب عليه من خلال أن يكون التقدم والتطور الإداري معياراً للترقية في الجهاز الإداري بحيث تكون الأولوية في الترقية لمن سبق له تطبيق مدخل البراعة التنظيمية في إدارته.
- الافتقار إلى بيئة عمل محفزة لتطبيق مدخل البراعة التنظيمية؛ ويتم التغلب عليه من خلال مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لجميع الموظفين الإداريين بما يحقق مبدأ المرونة في نظم وإجراءات تطبيق مدخل البراعة التنظيمية.

### البحوث المقترحة:

- تصور مقترح لتطبيق القيادات الأكاديمية لمدخل البراعة التنظيمية وانعكاسها على جودة الخدمات التعليمية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا.
- معوقات تطبيق القيادات الأكاديمية لمدخل البراعة التنظيمية بكلية التربية للطفولة المبكرة وآليات التغلب عليها من وجهة نظر الخبراء.

## المراجع:

### المراجع العربية

- إبراهيم احمد. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية* 10(1). العراق، 487 – 453.
- أحمد عزمي. (2022). أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* 3(1). كلية التجارة. جامعة قناة السويس. 817-874.
- أسماء علي محمود 2020. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أنهار محمد (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم *المجلة العربية للنشر العلمي*، (20). مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح. 578 - 554.
- الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنيا. (2023-2027)، تقرير ارتباط الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة بالخطة الاستراتيجية للجامعة .
- السيد عبدالقادر (2016). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*، ط8. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف (2008). استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، *مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العراق. 1(17). 77-112.
- تقرير المراجعة الخارجية وفقاً لمعايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي الإصدار الثالث (2015) زيارة اعتماد كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنيا، فبراير،
- حسين عبد الرحيم، وآلاء عبد الموجود. (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبير والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 24(105). 293-216.
- حميدة محمد. (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 1(4). جامعة عين شمس، مصر. 111-77.
- رنا سالم. (2019). دور سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق الأداء العالي لدى رؤساء الأقسام العلمية لكليات جامعة عدن مديرية البريقة
- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتدريسية المساعدة. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ع 24 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن، 48 – 11.
- سامح عبدالمطلب (2020). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة. *مجلة العلوم التربوية* 28(3). 211-289.
- غربي خديجة. (2016). علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية

- رأس الواد - برج بوعرييريج- رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييريج.
- علاء أحمد. (2024). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقتها بجودة التعليم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 22(3) كلية التربية. جامعة دمشق 166-198
- عمار فتحي. (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية، 53(2). كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. 1- 48.
- فراس يعقوب، وممدوح عبدالعزيز ، وفیصل عبدالرحمن. (2024). أثر البراعة التنظيمية في السعادة الوظيفية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية/المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 1. كلية التجارة، جامعة عين شمس. 1031-1050.
- فرحانة محمود. (2020). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غا ، فلسطين.
- قاسم فنجان، وزید صادق. (2024). تأثير القيادة البارعة في البراعة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية كمتغير وسي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق/العلوم الاقتصادية، مج 19 ع 75 ، كلية الإدارة واقتصاد. جامعة البصرة. 96- 70
- لمياء السعيد. (2015). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة. 39(1). كلية التجارة. جامعة المنصورة. 85-122.
- ليلى عبدالله. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام، كلية التربية، السعودية. محمد أحمد، وعباس بله. (2018). مبادئ الإدارة المدرسي. الدمام: مكتبة المتنبّي.
- محمود محمد. ألفن ناظر. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 3 (2). المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة دهوك. العراق. 329-355.
- مرفت صالح، وأسامة عبدالسلام، ورائيا حسن(2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية. دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية. 10 (29). 13-45.
- عايدة محمد. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة.
- مروان وليد. (2019). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 16(1). جامعة اليرموك. عمادة البحث العلمي. 65-82.
- مروة عبد الكريم. (2010). دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنين التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، رسالة

- ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.  
هالة البنا(2013). الإدارة المدرسية/ المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
وفاء بنت عايض، ونولى بنت عيد(2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(4)، 479-516.  
وفاء محمد. (2019). التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.  
وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، جائزة التميز الحكومي، دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، نسخة مخصصة للكلية (2024)، 1-111.  
يحيى الشيخ، وبسمة وليد. (2010). أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية. رسالة ماجستير .

#### المراجع الأجنبية

- Akıncı, G., Alpkın, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: *The Moderating Role of Climate for Innovation. Sustainability*, vol. 14. NO (22), 15315.  
Apilo, T. (2010). A model for corporate renewal Requirements for innovation Management, *unpublished PH.D. Dissertation*, University Technology, Lappeenranta, Finland  
Carmeli, A& Halevi, M. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity Enable organizational ambidexterity, *The Leadership Quarterly*, 20(2): 207-218.  
Chang, Y. (2016). High-pwrfornance work systems, Joint impact of Transformational Leadership, an Empowerment climate and Organizationa Ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Chang Management*, 29(3), pp.326-459.  
Chang, Y. Y. (2015). Strategic human resource management, transformational Leadership organizational Ambidexterity: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 21(4), 517-533.  
Datta, A. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, *Journal of*

## **Management and Strategy, 2(1).**

- Dymyd, L., Llerena, P. (2016). Fractal and dynamic organizational Ambidexterity. Bureau D'Economie Theorique ET Appliquée, 2016- 03. Pp1-30 He, Z. L., Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15 (4), pp, 481-494.
- Herlina, M., Lasmy, L., Sudrajat, D., Syahchari, D., Saroso, H., & Zanten, E. (2021). Ambidexterity and Agility in achieving dry port effectiveness in the Greater Jakarta. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), pp.247-254.
- Jansen, Justin, John, Peter. (2005). Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, *unpublished PH.D. Dissertation*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam
- Kang, H., & Kim, M. (2019). The Differential Effect of Exploration and Exploitation on Work Performances. *Sustainability*, 11, (7), P, 2074. From: <https://doi.org/10.3390/su11072074>
- Li, C. R. (2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity, *Journal of Organizational Change Management*, 26(5): 874- 896.
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, VO 77, 159-168.
- Majeed, A. H., Beeda, Y. K., & Salman, S. S. (2019). The Role of Organizational Ambidexterity in Enhancing Organization Effectiveness: Analytical Study for a Sample of Workers in the Office of Asia-Cell Company/Middle Euphrates. *Transylvanian Review*, Vol. 27, NO. (25).1150-1159
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management* , 11(5), pp.296-309.



- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). Ahybrid approach to achieve organizational Agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), pp. 201- 234.
- Pribudhiana, R., Don, Y. & Yusof, M. (2020). The Influence of Visionary Leadership towards the Teaching Profession in Indonesia. *Revista Argentina de Clínica Psicológica* (4), pp.496-505.  
doi:10.11114/jets.v5i8.2499
- Petro, Y. & Ojiako U. &Williams&T., & Marshall, A. (2020). "Organizational Ambidexterity: using project Portfolio management to support project-leve Ambidexterity." *Production Planning & Control*, 31(4), PP. 287-307.
- 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.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovatio Relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, vol.22, NO.5.958.
- Swarup, D, Rahul, K, (2018), the state of ambidexterity research: A data mining Approach, *Internationa Journal of organizational Analysis*, 6,(3), pp 374378.