

## توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية: رؤية استشرافية

إعداد:

د/ محمد حمدي زكي محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية . . . . جامعة المنيا

### ملخص

قام الباحث بإعداد هذا البحث وتساؤلاته، وهي:

- ١- ما الأسس الفكرية للمنظمة البارعة في المنظمات التعليمية؟
- ٢- ما واقع توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في محافظة المنيا من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟
- ٣- ما تصورات بعض الخبراء في قطاعي الأعمال والتربية حيال آليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟
- ٤- ما الرؤية الاستشرافية لتوظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟

واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة البحث، ولتحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبانة تحتوي على ٤٤ عبارة موزعة على بعدين يرتبطان بالموضوع، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية وشملت ٢٠٦٦ معلماً في محافظة المنيا، كما تم الاعتماد أيضاً على أسلوب دلفي في الوقوف على آراء الخبراء في تخصصات إدارة الأعمال والإدارة التعليمية في دول عربية ثلاثة هي مصر والعراق والأردن حول الرؤية الاستشرافية لآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، وذلك بتصميم استمارات دلفي وتم توزيعها أربع جولات متعاقبة.

وتوصل البحث إلى النتائج الآتية، أن واقع المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في محافظة المنيا يتراوح بين متوسط وضعيف، وفي ضوء هذه النتيجة وضع البحث رؤية استشرافية لآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام المتعلقة برؤية للمدرسة، وتحديد الهيكل التنظيمي، وتطوير السياق التنظيمي، وحفز ومكافأة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي للبراعة، وبناء ثقافة للبراعة، واختيار القيادة المناسبة.

## The Implementation of Ambidextrous Organization in General Education Schools in Egypt: A Prospective Vision

### Abstract

The research aims at answering the following questions:

1. What are the intellectual basis of ambidextrous organizations at educational institutions?
2. What is the reality of ambidextrous organization in general education schools in Minia from the perspective of their teachers?
3. What are the perceptions of some experts in education and business sectors towards the mechanisms of ambidextrous organizations general education schools in Egypt?
4. What is the prospective vision for ambidextrous organization to implement at schools of general education in Egypt?

The present research is based on the descriptive methodology which is adequate for the subject of the research. To achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire as an instrument for the research, it consists of 44 statements, distributed among 2 dimensions related to the subject. The questionnaire has been applied on a random sample which includes 2066 teachers from Minia. Delphi Technique is also used to explore viewpoints of experts in different specifications in business and educational administrations in three Arabic countries: Egypt, Iraq, and Jordan. regarding the prospective vision to the implementation of ambidextrous organization in general education schools, via designing Delphi forms distributed into 4 successive rounds.

Findings reached revealed, the status quo of ambidextrous organization in general education schools in Minia ranges from Medium to weak. In the light of this conclusion, the researcher came to a prospective vision to implement the ambidextrous organization at schools of general education. It consists of basics, mechanisms related to vision of schools, widening organizational structure, developing organizational context, motivating and rewarding human resources, planning strategically of ambidexterity, the culture of ambidexterity, and choosing the adequate leadership.

**Keywords:** Ambidextrous organization, Exploration & Exploitation dilemma, Organizational paradoxes, Dynamic Capability.

## توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية (رؤية استشرافية)

إعداد:

أ. م. د. محمد حمدي زكي محمد

أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية . . . جامعة المنيا

مقدمة:

لقد ازداد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بالمنظمات البارعة؛ وذلك لما واجهته المنظمات المختلفة، وبخاصة في فترة التسعينيات من القرن العشرين في كل أنحاء العالم، من زيادة حجم المتغيرات ومعدلها، وسرعتها تجعل المنظمة في موقف تضطر فيه إلى المفاضلة بين تصحيح أوضاعها وعلاج ما ينشأ من مشكلات، وبين الاستعداد للمستقبل، والتفكير في التطوير والتحديث الواجب الأخذ به لمواجهة المتغيرات التي لم تحدث بعد، وأن هذه المفاضلة غير ممكنة وغير عملية؛ فالمنظمة لا تملك رفاهية التضحية باليوم من أجل الغد، كما أنها لا تستطيع أن تغامر بدخول المستقبل من دون إعداد. (علي، ٢٠١١، ٢٧)، ويمثل هذا التناقض والمفاضلة نوعاً من المعضلات Dilemma؛ فإذا كانت المنظمات تقف على "قرني معضلة" فإنها تعرف بلا شك أن لديها خيارين على الأقل، لا يحل أي منهما التناقض بشكل كامل، والمنظمات حينما تختار أحدهما فإنها ستفقد ما يقدمه لها الخيار الآخر، وقد تتأتى البراعة أحياناً من الجمع بين الخيارين أو صناعة بديل ثالث.

وتعد المنظمة البارعة *Ambidextrous Organization* من المصطلحات المهمة التي ظهرت في مجالات التعلم التنظيمي، والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، وغيرها حديثاً؛ فقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة عام ١٩٧٦ بواسطة عالم الإدارة والسياسة الأمريكي "روبرت بلاكفورد دنكان" Robert Blackford Duncan في كتاب له بعنوان المنظمة البارعة: تصميم هياكل ثنائية للابتكار *The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation*. (Duncan, 1976, 167-190)؛ حيث قدم من خلال هذا الكتاب شرحاً لمفهوم المنظمة البارعة، وقد تركزت فلسفة "دنكان" في المنظمة البارعة حول حاجة المنظمات إلى الاستكشاف والاستغلال؛ وهما نشاطان مهمان بدرجة متزايدة، لكل من الأفراد والمنظمة، وأن تنفيذهما لا يأتي بالعائد المنتظر منه إلا إذا تم تحقيقهما معا ككل في المنظمة؛ بمعنى أنه لا يمكن تطبيق بعضهما دون الآخر.

وقد ظلت المنظمة البارعة التي قدمها "دنكان" محل دراسة واختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها المنظمة البارعة بالمنظمات العامة من

قبل كثير من العلماء والباحثين، نذكر منهم: " جيبسون" و" بوركينشو" (٢٠٠٤) Gibson& Birkinshaw فقد قاما بدراسة المنظمة البارعة، وأجريا تعديلات كثيرة عليها؛ فقد قدما تعريفًا للمنظمة البارعة، يتضمن الكثير من العناصر التي أشار إليها "دكان"؛ فقد أشارا إلى أن المنظمة البارعة تعني حرفياً: شخص قادر على استخدام كلتا يديه في وقت واحد وبمهارة متساوية. وفي الأدبيات الإدارية، تم استخدامه ليوضح المنظمة القادرة على أداء الأنشطة المتعارضة والمعقدة في وقت واحد، مثل: الاستكشاف مقابل الاستغلال، والمرونة مقابل الكفاءة، والابتكارات الجذرية مقابل المنقطعة، والمحاذرة مقابل التكيف، وإدارة الحاضر مقابل استشراف المستقبل، وتحتاج هذه الأنشطة المتداخلة إلى إدارتها بشكل مترامن في المنظمة. (Gibson& Birkinshaw, 2004,210)، وهذا جوهر ولب موضوع المنظمة البارعة.

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمنظمة البارعة يتضح، أن هناك اتفاقاً بين الباحثين الذين تناولوا المنظمة البارعة بالدراسة والتحليل، على أن الاستكشاف والاستغلال يعتبران أهم أبعاد المنظمة البارعة. ويشير الاستغلال إلى الأنشطة التي تتعلق بالاستغلال الكامل للإمكانيات المتاحة، وتضمن لها البقاء الحالي، بينما يشتمل الاستكشاف استكشاف الفرص، والتي تساعد المنظمة في الاستمرارية والبقاء في المستقبل؛ ولهذا فإن إدارة هذه الأنشطة المتناقضة مشكلة ليست سهلة، ومما يفاقم المشكلة أن كل من الاستكشاف والاستغلال يتضمن: طرق عمل، وسلوكيات، وموارد، وهياكل تنظيمية، وخطط، وعمليات مختلفة داخل المنظمة الواحدة، وهكذا فالمنظمات تواجه مأزقاً، فالتركيز على أحد الأنشطة وإهمال النشاط الآخر، يؤدي إلى فخ Trap، ولهذا يستلزم أن تراعي المنظمات المواعمة والتوازن بين الأنشطة المتناقضة.

ويؤكد بعض الباحثين أن توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية يحقق لها بعض الفوائد، والتي من أهمها: الأداء المتفوق، وتحقيق التطور والنمو والبقاء للمنظمة، والتكيف المستدام والرشاقة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتقليل الصراعات والخلافات بين العاملين، وتحقيق المبادلة في توزيع الموارد بين استكشاف الفرص واستغلالها، وتيسر الإبداع والابتكار، وتؤهل المخرجات لتكون قادرة على التنافس العالمي. (O'Reilly III& Tushman, 2008, 202)

ومما يؤكد فوائد المنظمة البارعة وجود مجموعة من الخصائص التي تميزها، مثل: المبادأة من جانب العاملين، واستغلالهم للفرص بشكل يتعدى إنجاز مهامهم ووظائفهم الحالية، ونظام تحفيزي قوي يعزز العاملين ويمكنهم من العمل والتصرف من دون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، وتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في تشجيع العاملين على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعزيز قدرة العاملين على المواعمة والتكيف؛ لتقوية التماسك على مستوى الأفراد للمنظمة. ( Navarro& Dewhurst, 2007,1722)

وأشار بعض الباحثين أن الأخذ بفلسفة المنظمة البارعة سوف تؤدي إلى بعض التغيرات المتوقعة في المنظمات التعليمية، ومنها: إدارة نشاطات المنظمة سوف تتغير من مجرد التركيز على استكشاف فرص جديدة أو استغلال الملائم منها إلى التوافق بينهما بشكل نهائي، والنظر إلى بناء المنظمة على أنها وحدة للتغيير، والإحساس بالتغيرات التي تحصل في البيئة، واغتمام الفرص ومواجهة التهديدات؛ وذلك بإعادة تشكيل الموجودات بما يتناسب معها، ورضا العاملين في المنظمة، وتصبح المنظمة متكيفة وأكثر مرونة، وقبولاً للمساءلة، ومنهجية عبر الإدارة بالنتائج، ووجود إستراتيجية طويلة الأجل ترسم صورة النجاح، وتعزز للتعلم مدى الحياة. ( Bodwell & Chermack, 2010, 199 )

وقد ارتبط تطبيق المنظمة البارعة بنجاحات كبيرة في هذا الشأن في قطاعات متنوعة، مثل: الصناعة، والتجارة، والمنظمات الجامعية، وعلى الرغم من التسليم بأهمية تبني فلسفة المنظمة البارعة والأخذ بها في المنظمات التعليمية، مما يستلزم الفهم الصحيح والتوظيف الناجح لهذه الفلسفة بما تتضمنه من مداخل في ضوء الآراء المتباينة حول توظيفها، وفي ضوء ذلك يرى "كريستنسن" أن توظيف المنظمة البارعة في المنظمات أمر غير ممكن impossible. ( Christensen, 2016, 161 )، أما "أورييلي وتوشمن" يشيران إلى " أنه يمكن توظيفها إذا كانت المنظمات مهياً والظروف ملائمة (المناخ المناسب لإمكانية التوظيف)، وما لم تكن الظروف ملائمة؛ لن يتحقق النجاح الذي تشهده المنظمات. ( O'Reilly III & Tushman, 2008, 203 )

#### مشكلة البحث:

أصبح التناقض في المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة سمة العصر، إذ تتزايد المتناقضات على المنظمات مع عجز المنظمات الحالية، عن إدارة هذا التناقض، مثل: استغلال المنظمات لمواردها المتاحة مقابل اكتشاف الفرص الخارجية، وتوجيه الموارد للمشروعات الحالية مقابل توجيهها لدعم المشروعات المستقبلية، والاهتمام بالواقع الزمني المعاصر، والكفاءة مقابل الاهتمام بالمستقبل والإبداع، مع إدراك أن المنظمات البارعة أصبحت من أهم الأولويات التي يجب أن تهتم بها المنظمات التعليمية للتغلب على مشكلة التركيز على بُعد وإهمال البعد الآخر، والتوفيق بين البعدين معا وهذا في ظل التغيرات والتحديات المعلوماتية والثورة المعرفية والتنافسية. وبإطلاء متأنية على الواقع الحالي لمدارس التعليم العام في مصر كإحدى المنظمات التعليمية، يمكن القول: إنه يشير إلى العديد من جوانب القصور المرتبطة بالتناقض بين الاستكشاف والاستغلال التي تضعف من توظيف المنظمة البارعة في تلك المدارس، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها، ويصيبها بالقصور الذاتي، ويوقعها في فخ الكفاءة أو الفشل، ويفقدها المرونة. ولقد أكدت العديد من الدراسات ضعف المنظمة البارعة في المدارس، وضعف استغلال المدارس لمواردها، وضعف اكتشاف الفرص الخارجية؛ فأشارت إحدى الدراسات إلى وجود ضعف في

مستوى البراعة التنظيمية في المدارس، الأمر الذي أرجعته إلى عدد من الأسباب، ومنها: ضعف اهتمام المدرسة بتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين، وقلّة حرص المدرسة على التواصل المستمر مع الطلاب وأولياء الأمور واستقبال ردود أفعالهم، وضعف حرص المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية المقدمة بشكل مستمر، وضعف تقديم المدرسة خدماتها التعليمية بشكل مميز مقارنة بالمنافسين، وضعف اهتمام المدرسة بالبحث عن أحدث تكنولوجيا التدريس المتطورة وتطبيقها، وقلّة حرص المدرسة على التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة إيماناً في تقدم وتميز المدرسة، وضعف اهتمام المدرسة ببحث ودراسة التجارب العالمية الرائدة في الخدمات التعليمية وتطبيقها. (محمد، ٢٠١٩، ١٢٩-١٤٠)

إضافة إلى ما سبق، كشفت نتائج بعض الدراسات عن عديد من المؤشرات التي تؤكد جوانب الضعف المرتبطة باستغلال المدارس المصرية لمواردها المتاحة كُبعد من أبعاد المنظمة البارعة التي من أهمها: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥٢-٥٤)

- ١- ضعف كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.
- ٢- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- ٣- انفصال مخرجات التعليم عن حاجات المجتمع.
- ٤- غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.
- ٥- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها.
- ٦- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.
- ٧- التطبيق الحرفي للوائح والقرارات دون النظر إلى حاجة العمل نفسه.
- ٨- غياب الوصف الوظيفي لجميع الوظائف، وبالتالي ضعف إلمام العاملين لمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم.
- ٩- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية والقصور في كل من الأداء المدرسي، والانضباط والانتظام في المدارس، وانخفاض جاذبية المدرسة.
- ١٠- غياب الحوافز المادية لتحفيز العاملين.
- ١١- غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب.
- ١٢- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.

وأشارت دراسة أخرى إلى أن إقرار عينة الدراسة أن أداء المدارس لا يحقق (٤٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها مؤشر: "تشجع إدارة المدرسة المعلم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة"، وإقرارها نسبة (٤٠٪) من ممارسات مؤشر: "تطبق نظاماً متقدماً للمساءلة على المستويين الجماعي والفردى"، وإقرارها نسبة مئوية تبلغ (٢٠٪) من ممارسات مؤشر: "تتيح الإدارة نظاماً

متطوراً في تحديد المسؤوليات للعاملين بها وتوزيعها" كندرة وضع نظام واضح لمكافأة المتميزين، وافتقاد القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف، وقلة تشجيع حضور الندوات والمؤتمرات، وافتقاد القدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي. (أحمد، محمد، ٢٠١٧، ٨٤-١٠١)، الأمر الذي يضعف من الاستغلال لتلك المدارس وينعكس سلباً على تطوير أدائها.

ومن حيث استكشاف الفرص الخارجية كبعد من أبعاد المنظمة البارعة، تشير نتائج بعض الدراسات التي أجريت على مدارس التعليم العام إلى بعض مظاهر الضعف ومن بينها: (أحمد، ٢٠١٣، ٧٢-٧٣)

١- ضعف قدرة تلك المدارس على الابتكار وتقبل التغيير، وتجريب الأفكار الجديدة، والمرونة، واعتمادها على قواعد وأساليب وإجراءات عمل تقليدية نمطية، مما يعوق العاملين والمعلمين عن استغلال القدرات الابتكارية لديهم.

٢- قصور تلك المدارس في إحاطة وتزويد العاملين وتنمية مهاراتهم حول التغييرات في مجال التدريس والمناهج والتعليم والإدارة.

٣- ندرة الدعم مادياً ومعنوياً للأفكار الإبداعية، بجانب فقدان الثقة في معارف ومعلومات العاملين حيال رؤيتهم المؤسسية، وإرساء ثقافة عدم الاعتراف بالأخطاء.

وأشارت دراسة أخرى إلى أن إقرار عينة الدراسة (٤٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها مؤشر: "تساند إدارة المدرسة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية" كندرة تشكيل فرق عمل لتنفيذ التغيير التربوي، وضعف إتاحة مناخ تربوي لتحفيز العاملين على إبداعهم، ولا توثق أو تعلن نواتج البرامج الإبداعية على المواقع الإلكترونية، وضعف استكشاف أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي، ولا تضع خططاً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، وندرة تشجيعها للعاملين لطرح حلول ابتكارية للمشكلات المدرسية، وضعف التشجيع بإجراء البحوث الإجرائية وندرة تصميم خطة بحثية للاستفادة منها، وندرة استعانتها بالمؤسسات الخارجية المتخصصة. (أحمد، محمد، ٢٠١٧، ٨٧-٨٨)، الأمر الذي يضعف من الاستكشاف لتلك المدارس وينعكس سلباً على تطوير أدائها.

وإجمالاً لما سبق، يمكن القول: إن هناك العديد من جوانب القصور والضعف في أبعاد الاستغلال والاستكشاف التي تحول دون توظيف المنظمة البارعة في تلك المدارس، كذلك أن المشكلة لا تكمن فقط في قدرة تلك المدارس على التركيز على بُعد وإهمال البعد الآخر كالتركيز على الواقع المعاصر ومحدودية التركيز على استشراف المستقبل، بل تكمن المشكلة الرئيسية في قدرة تلك المدارس البارعة على تحقيق الموازنة والتزامن في التركيز على جميع الأبعاد والتوفيق في إدارة المتناقضات، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟**

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ١- ما الأسس الفكرية للمنظمة البارعة في المنظمات التعليمية؟
- ٢- ما واقع توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في محافظة المنيا من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟
- ٣- ما تصورات بعض الخبراء في قطاعي الأعمال والتربية حيال توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟
- ٤- ما الرؤية الاستشرافية لتوظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقديم تحليل لمفهوم المنظمة البارعة وأبعادها وكيفية توظيفها في المنظمات التعليمية عامة ومدارس التعليم العام بخاصة؛ لتحقيق الفاعلية لهذه المدارس، ومن ثم تقديم رؤية استشرافية مقترحة يمكن لمدارس التعليم العام توظيف المنظمة البارعة بغرض الارتقاء بإنتاجية هذه المدارس، وتحقيق النجاح في مسار التنمية المستدامة وتحسين الجودة الشاملة.

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في كونه يتناول بالشرح والتحليل موضوعاً جديداً في المجال المدرسي في مصر وهو المنظمة البارعة، ويعد أول دراسة تبحث في كيفية توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في مصر، ومن هنا يمكن أن يثري مجال العلاقة بين مدارس التعليم العام كإحدى المنظمات التعليمية بالمنظمة البارعة، فقد تبين أن المنظمات التعليمية التي حققت مستوى عالٍ من الفاعلية التنظيمية كانت تمتلك خصائص متناقضة في وقت واحد ومتزامن، ومن ثم فإن هذا البحث قد يفتح مجالاً لإجراء دراسات مستقبلية متشابهة لها بأبعاد أخرى جديدة، أو أنواع أخرى من المنظمات التعليمية كمدارس التعليم الثانوي الفني أو الكليات أو الجامعات عامة.

أنه يمكن أن يسهم في دعم برامج تدريب المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس والمعلمين، وذلك من خلال تعزيز رؤيتهم لجوهر المنظمة البارعة في المدارس والتي بينته الدراسات السابقة، وإلى اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات الجامعية كافة بموضوع البحث؛ مما يستوجب اتخاذ القرارات المناسبة في هذا المجال.

ويمكن أن يقدم بعض الآليات المقترحة لتوظيف المنظمة البارعة في المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة، وبهذا يفيد هذا البحث كل المهتمين بعلم الإدارة التعليمية، ويدرس موضوعاً لا توجد فيه دراسة تربوية مصرية — على حد علم الباحث — بينما تتزايد فيه الدراسات الأجنبية بطريقة مطردة، وبالتالي يكتسب البحث الحالي أهمية تطبيقه في ضوء ما يقدمه من رؤية استشرافية



في توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام، ويمكن للمسؤولين الاستفادة منه في تطوير مدارسهم.

### منهج البحث وخطواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ لأنه من أنسب المناهج لدراسة مشكلة البحث الحالي، بالإضافة إلى الاستعانة بأسلوب دلفي Delphi Technique للتنبؤ بمستقبل توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، وفي ضوء ذلك سوف يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى:

وتتضمن إطاراً نظرياً يركز على توضيح الجوانب التالية:

أولاً: مفهوم وفلسفة المنظمة البارعة.

ثانياً: الأبعاد الأساسية للمنظمة البارعة.

ثالثاً: مداخل توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية.

رابعاً: محددات توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية.

#### الخطوة الثانية:

وتتضمن إجراء دراسة ميدانية لتوضيح واقع توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في محافظة المنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية الحكومية.

#### الخطوة الثالثة:

وتتضمن تصورات بعض الخبراء في مجالي إدارة الأعمال والتربية، حيال آليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، من خلال تطبيق أسلوب دلفي.

#### الخطوة الرابعة:

وتتضمن وضع رؤية استشرافية مقترحة لتوظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية.

#### حدود البحث ومبرراته:

تتلخص حدود البحث الحالي في أنه:

١- اقتصرت دراسة المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام على الأبعاد الآتية: أ- البراعة الاستكشافية. ب- البراعة الاستغلالية؛ لأنها أكثر وروداً في الأدبيات المتعلقة بالمنظمة البارعة، وتناول البحث مدارس التعليم العام: (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي).

٢- تقتصر عينة البحث على:

أ- معلمي مدارس المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية الحكومية في محافظة المنيا.

ب- السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال من كليات الإدارة والاقتصاد في دولتي: العراق، والأردن وكليات التجارة في دولة مصر، الذين قاموا بنشر أبحاثهم عن المنظمة البارعة على قواعد المعلومات العربية التي تصدر عن دار المنظومة من أعضاء هيئة التدريس.

ج- بعض السادة أعضاء هيئة التدريس من تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية في كليات التربية في مصر، الذين وافقوا على تطبيق أسلوب دلفي، إذ إنهم أكثر دراية بظروف المدارس المصرية، ولضمان توفر الخبرات لديهم في العمل بتلك المدارس، والتي تمكنهم من الوقوف على جوانب طبيعة وواقع المدارس.

٣- طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

#### الدراسات السابقة:

توصل البحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والتي يمكن عرضها من الأقدم إلى الأحدث، على النحو التالي:

١- دراسة ديفينز، إنكار: الهيكل التنظيمي للمنظمات البارعة: الاستغلال والاستكشاف مفتاح أساسي للنجاح المستدام" سنة ٢٠١٠". (Devins& N. Kähr, 2010, 60-67)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وأبعاد والتنظيم الهيكلي للمنظمة البارعة، من خلال التركيز على مدخلات المنظمة البارعة، ومعضلة الاستكشاف والاستغلال، وركزت الدراسة على مداخل ثلاثة لتوظيف المنظمة البارعة على مستوى المنظمة ككل، تتمثل في: الفصل الزمني، والفصل الهيكلي، والهيكل الموازي.

ولكي تحقق هذه الدراسة أهدافها وتجب عن تساؤلاتها استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت لمجموعة من النتائج، أهمها:

أ- أن الفصل الزمني ينظر إلى الوقت، وفيه تفصل المنظمة بين الاستكشاف والاستغلال مؤقتاً؛ إذ تركز المنظمة ككل على الاستكشاف في فترة زمنية معينة، تليها استغلال لفترة زمنية أخرى.

ب- أن الفصل الهيكلي، وفيه تقسم المنظمة وحداتها الفرعية؛ بحيث تركز بعض الوحدات على الاستكشاف، في حين تركز وحدات أخرى على الاستغلال.

ج- الهياكل الموازية لها أشكال متنوعة، مثل: التنظيم المتوازي، والهياكل المزدوجة، وهياكل الظل، وجميعها عبارة عن إنشاء وحدة ملحقة تتعايش مع المنظمة الرسمية منها، والتعامل مع الاستكشاف الذي لا يستطيع التنظيم الرسمي علاجه.

٢- دراسة ثي رونج: "تنوع فريق الإدارة العليا لتعزيز البراعة التنظيمية: التعرف على آليات التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا"، سنة ٢٠١١". (Ci-Rong, 2014, 303-322)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التنوع في فريق الإدارة العليا والمنظمة البارعة، وكيفية تفاعلها لتحقيق البراعة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها، والأسلوب الإحصائي للمعالجة الميدانية؛ إذ طبقت استبانة على عينة بلغ عددها ١٩٦ شركة في الصين.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين تنوع فريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية، وأن فريق الإدارة العليا يتوقف عليه تعزيز أو إعاقة البراعة التنظيمية، وفي إطار هذه النتائج وجهت مجموعة من التوصيات التي تسهم في الارتقاء بفريق الإدارة العليا بتدعيم البراعة التنظيمية.

٣- دراسة صالح عبد الرضا رشيد، عامر علي حسين، (سنة ٢٠١٢)، بعنوان: "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي". (صالح، و عامر، ٢٠١٢، ٢٠٤-٢٣٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر القيادات البارعة في الجامعات العراقية، مع بيان المقومات الفردية والتنظيمية اللازمة لخلق قيادات تعليمية بارعة، واستجلاء العلاقة بين التعقيد الثقافي والتعقيد السلوكي ومستوى القيادة البارعة.

واستخدمت المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري المتعلق بالقيادة البارعة من حيث المفهوم والأبعاد، والأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الإطار الميداني والذي استخدم فيها الباحث مقياس (Mom, Bosch & Volberda, 2007)، والذي تم تطبيقها على ٤٤٦ عميداً ووكلاء ورؤساء أقسام من ١٠٤ كلية بثمانى جامعات عراقية حكومية، وكان من أهم نتائجها أن أغلب القيادات الجامعية تنصف بتركيزها على الأنشطة التي تتلاءم مع سياسات الكلية، وأن هناك عدداً قليلاً من القيادات التعليمية تتجه نحو ممارسة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متزامن ولكن بمستوى منخفض جداً، وفي ضوء هذه النتائج وجهت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن ترتقي بنظم تدريب القيادات الجامعية متى أخذت بعين الاعتبار من قبل المسؤولين.

٤- دراسة صالح عبد الرضا رشيد، نجاح جابر، (سنة ٢٠١٤): "دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية". (صالح، ونجاح، ٢٠١٤، ٦-٣٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للبراعة السياقية ببعديها الاستغلالي والاستكشافي لدى فريق الإدارة العليا، مع بيان العلاقة بين أبعاد التكامل السلوكي وأبعاد البراعة السياقية، وكذلك بيان مدى إسهام التكامل السلوكي في تعزيز مستوى البراعة السياقية.

واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها، وجاء من أهم نتائجها: أن بناء أنظمة معلومات فاعلة في المنظمة، وأن تكوين فهم مشترك للعاملين عن توجه المنظمة، وأن الدعم القيادي والتشجيع المستمر للعاملين فيها، وأن استحداث وحدات أو وظائف أو

خدمات تعليمية جديدة وتقييمها، وأن ترسيخ مفهوم المؤسسة المنتجة؛ مداخل مهمة لتوظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية المختلفة في العراق.

٥- دراسة ديديفار ويادولاهي وكايه: تحديد مكونات البراعة في جامعات ريادة الأعمال: دراسة حالة على جامعة طهران. "سنة ٢٠١٤". (Didevar, Yadollahi & Kayeh, 2014, 385-398) هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات المنظمة البارعة التي تؤثر على جامعات طهران، والتعرف على متطلبات البراعة التنظيمية في مجال التعليم الجامعي، وإلقاء الضوء على بعض أدوار البراعة في أداء الجامعات.

واستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية شبه المقننة semi - structured interview ، على عينات غير احتمالية non - probability موجه من خلالها مجموعة من الأسئلة لعدد، وتكونت عينة الدراسة من ثمانية أعضاء من أساتذة كلية الهندسة في جامعة طهران، وممن لهم خبرات في مجال ريادة الأعمال وتسويق البحوث، ثلاثة أعضاء ممن لهم أكثر من خبرات في مجال التسويق، وخمسة أعضاء ممن نشروا أبحاثاً علمية متعلقة بالبراعة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى توافر خمسة أبعاد للمنظمة البارعة، تتضمن تسعة عناصر، وتمثل الأبعاد في: تطوير التعلم التنظيمي، والابتكار التكنولوجي، والتكيف التنظيمي، والإدارة الإستراتيجية، والخطة التنظيمية، وأن الكليات التي تظهر درجة توافر عالية لهذه الأبعاد والعناصر تكون لديها بيئة صالحة لتوظيف المنظمة البارعة، وبشكل عام أظهرت الكليات ذات التوافر المرتفع للأبعاد والعناصر درجة أعلى في التوظيف ومستوى أفضل في المنظمة البارعة مقارنة بالكليات التي أظهرت درجة منخفضة في الأبعاد والعناصر، معنى ذلك أن هذه الأبعاد والعناصر تُعد أكثر أهمية بالنسبة لتوظيف المنظمات البارعة في المنظمات التعليمية.

٦- دراسة ستادلر ورجواني وكارابا: حلول لمعضلة الاستكشاف والاستغلال: الشبكات كمستوى جديد للتحليل. "سنة ٢٠١٥". (Stadler, Rajwani & Karaba, 2015, 172-193)

هدفت الدراسة إلى تحديد حلول لمعضلة الاستكشاف والاستغلال من خلال التركيز على استعراض الأدبيات حول معضلة الاستكشاف والاستغلال، كذلك التركيز على التحليل المنطومي بين الحلول الهيكلية والسلوكية والمنظومية والزمنية في إطار المواءمة بين هذه الحلول.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد نوهت الدراسة إلى أن الإسهامات البحثية ذات الصلة بالاستكشاف والاستغلال في مجال الإدارة والأعمال منذ دراسة "مارس" عام ١٩٩١ تبلغ ١١٢٨ دراسة في المجالات المختلفة مع التركيز على معيار المتوسط السنوي للاستشهاد (الاقتباس).

وتوصلت الدراسة إلى إن المستويات الثلاثة وهي المنظمة وفرق العمل والأفراد يرتبطون بشكل وثيق بعضها ببعض وأن التفاعل فيما بينها يتوقف على زيادة أو نقص درجة الاستكشاف والاستغلال، وأن الشبكات والروابط الاجتماعية بين المنظمة وفرق العمل والأفراد تؤدي إلى تحسين الاستكشاف والاستغلال، وهذا يؤدي إلى توظيف البراعة التنظيمية، وبالتالي يزداد التكيف والمواءمة في المنظمات، وتلك مهمة تلقي بأعبائها على فريق الإدارة العليا.

٧- دراسة عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد، (سنة ٢٠١٥)، بعنوان: "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق". (عادل، حيدر، ٢٠١٥، ١٧-٣٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصلة بين البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، والتعرف على بعض المعوقات المتعلقة بتوظيف البراعة التنظيمية، والتوصل إلى مقترحات لمواجهة هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها، وتجب عن تساؤلاتها، وتوصلت الدراسة إلى أن انتهاج المنظمات التعليمية أساليب استغلال الفرص، وأن انتهاج أساليب للبحث عن فرص جديدة بشكل أفضل من أهم العوامل المؤثرة على المنظمات.

٨- دراسة يوسف حليم الطائي، عامر عبد كريم الذبحاوي، على حميد هندي، (سنة ٢٠١٦): "التجديد الإستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة" بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة". (يوسف، وعامر، وعلي، ٢٠١٦، ٦-٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة البارعة في الجامعات، والتعرف على دور التجديد الإستراتيجي في إنشاء وتكوين المنظمة البارعة من أجل تحقيق الريادة التعليمية والإبداع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة مقياساً لأبعاد المنظمة البارعة (البراعة المتتابة، والبراعة الهيكلية، والبراعة السياقية) لتوشمن Tushman على القيادات الجامعية من: عمداء كليات، ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام في جامعة الكوفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى توافر المنظمات البارعة في الجامعات بلغ نسبة مئوية ٦٩٪، وبلغ توافر البراعة الهيكلية ٧١٪، وبلغ توافر البراعة المتتابة ٦٨٪، وبلغ توافر البراعة السياقية ٦٧٪. وأن التجديد الإستراتيجي ركناً أساسياً كونه يجعل من المنظمات بارعة وناجحة وقادرة على التحقق في الواقع العملي في الكليات والجامعات من خلال إعادة تعريف وتحديد علاقة المنظمة مع أسواقها ومنافسيها، واستثمار الحاضر واستشراف المستقبل وتفهم مختلف الثقافات والحفاظ على الروابط بين الرئيس والمؤوس، وأن استغلال المعرفة الجديدة وتوليد الأفكار، والتركيز على السمات الشخصية للأفراد العاملين، وقوة العلاقات بين مجموعات العمل، والعمل على تلاقح الأفكار بينها والمشاركة التي تعزز المهارات والقدرات الفكرية للأفراد يعمل على توظيف البراعة المنظمة، وتنمية براعة العاملين بها.

٩- دراسة محمود محمد أمين، ألفن ناظر ججو، (سنة ٢٠١٥): "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك". (محمود، وألفن، ٣٢٩، ٢٠١٥، ٣٥٤).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي لدى الكليات، مع بيان واقع البراعة التنظيمية لدى قيادات الكليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على مجموعة من القيادات الإدارية، وهي: (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية) بلغ عددها ٤٨ عضواً بثمانى كليات بجامعة دهوك.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية تتوافر بدرجة ضعيفة في الكليات، وأن القيادات الإدارية في هذه الكليات تقوم باستغلال أبعاد البراعة التنظيمية بكفاءة، وافتقار الكليات إلى بعد البحث عن فرص جديدة، وأن التوجه الإستراتيجي آلية مهمة لتوظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية.

١٠- دراسة حميدة محمد محمد، (سنة ٢٠١٥): "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية". (حميدة، ٢٠١٥، ٧٥-١١١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية في الشركات المصرية، وبيان العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المقياس الذي وضعه He & Wond 2004 لقياس البراعة التنظيمية والتي تتمثل أبعاده في الاستغلال والاستكشاف على عدد ٢٠٤ من الأعضاء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات في محافظة الدقهلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود اختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية في الشركات المصرية، وأن بُعد الاستكشاف هو البعد الأساسي للمنظمة البارعة يليه بُعد الاستغلال، ووجود علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كأحد أساليب القيادة الإدارية وبُعدي المنظمة البارعة؛ الاستغلال، والاستكشاف، كما أن الدورات التدريبية للعاملين على مفاهيم البراعة التنظيمية وأهميتها للمنظمات المعاصرة تسهم مباشرة في توظيف البراعة في هذه المنظمات، وأن القيادات الداعمة وبناء ثقافة ورؤية مشتركة تؤدي إلى توظيف تفعيل البراعة التنظيمية في المنظمات المعاصرة .

١١- دراسة فيبي نصحي راغب، (سنة ٢٠١٦): "أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية". (فيبي، ٢٠١٦، ٣٣٦-٣٨٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، والتعرف على أثر رأس المال الفكري في توظيف البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في جمهورية مصر

العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت ٢٨٠ موظفًا، يعملون في البنوك التجارية في محافظة بورسعيد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة طردية بين اهتمام المنظمة بمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس مال العميل، ورأس المال الهيكلي) وتوظيف البراعة التنظيمية، إذ إن توظيف المنظمة البارعة يتوقف على الاهتمام برأس المال البشري داخل المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين داخل المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، واستغلال خبراتهم ومهاراتهم، وكذلك الاهتمام بأراء ومقترحات المستفيدين من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تقديم خدمات متميزة تتوافق مع هذه الاحتياجات والرغبات، وتطوير الهيكل التنظيمي الذي يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة، وقيام الإدارات العليا باكتشاف أصحاب المهارات والمعرفة، هذا بجانب الاهتمام بالعملاء والتعرف على التغيرات التي تطرأ على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها بمستوى يفوق توقعاتهم.

١٢- دراسة محمد ثابت الكرعوي، (سنة ٢٠١٦)، بعنوان: "دور مرتكزات البراعة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف". (محمد، ٢٠١٦، ٢٤ - ٣٨٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم البراعة الإستراتيجية، والتعرف على مدى توافر مرتكزات البراعة الإستراتيجية وأبعادها في بعض الكليات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت ٢٠٨ أستاذ من الجامعات الأهلية لمحافظة الأشرف.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة موجبة بين البراعة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (البراعة الهيكلية، واستكشاف الفرص، واستغلال الفرص) على تعزيز سمعة المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة، إذ أوضحت الدراسة اهتمام المنظمة بالجمع بين براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال، يزيد من كفاءة عمليات الأعمال، وتزداد سرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات ورغبات المستفيدين، والتعرف على الفرص والتهديدات الخارجية كافة، والعمل على التكيف معها، كما أن محاكاة التجارب العالمية الناجحة في المنظمة البارعة ومحاولة تطبيقها والاستفادة منها بتوظيفه التوظيف الصحيح والأمثل في المنظمات.

١٣- دراسة مها صباح إبراهيم، (سنة ٢٠١٧): "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي". (مها، ٢٠١٧، ٢٠٤ - ٢٣٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية في المصارف الأهلية في بغداد، من خلال التركيز على تأثير البراعة التنظيمية في النجاح الإستراتيجي، وتقديم بعض التوصيات؛ لمساعدة إدارة المصارف في تكوين القيادات البارعة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة

الدراسة لقياس البراعة التنظيمية، وشملت ٢٠ عبارة موزعةً على أربعة أبعاد، وهي: القيادة التحويلية، والرؤية المشتركة للفريق الأقدم، والتكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، ومكافآت الطوارئ للفريق الأقدم، على عينة بلغت ١٦ مديراً في المستويات الإدارية: (رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشُعب)، ممن يعملون في المصارف الأهلية العراقية في بغداد.

وتوصلت الدراسة إلى أن اهتمام المنظمات بالبراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف معاً يحقق فعالية النجاح الإستراتيجي، إذ أوضحت الدراسة أن التوظيف الصحيح والأمثل للبراعة التنظيمية بالمنظمات من خلال القدرة على المنافسة في الأسواق، وتحسين مناخ العمل، وحل الصراعات بين أعضاء الفريق، واستيعاب التغيرات الحاصلة بشكل سريع، والاهتمام المتزايد بالأفراد العاملين في المنظمات، والعمل على توظيف فرق عمل بحيث تكون حلقة وصل بين المنظمة وإدارتها والمستفيدين، وعقد اجتماعات دورية مع فرق العمل، وخلق الولاء للفريق والمهمة التي يؤديها.

١٤- دراسة جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم، (سنة ٢٠١٨): "التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء بعض المصارف الخاصة". (جواد، وزهراء، ٢٠١٨، ١٠٥-١٣٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في توظيف البراعة التنظيمية وأثرهما على التكيف التنظيمي للمنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة من المديرين في البنوك في دولة العراق بلغ عددهم ١٥٢ مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين اهتمام المنظمة بأبعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا) وتوظيف البراعة التنظيمية بها، إذ إن توظيف البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال معاً يتوقف على التوجه الإستراتيجي داخل المنظمة، وذلك من خلال تحقيق حاجات المستفيدين، وقياس رضاهم بانتظام، وتقديم خدمات ما بعد الخدمة، وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وجمع المعلومات عن المنافسين الحاليين والمستقبليين وأهدافهم والإستراتيجيات التنافسية التي يعتمدون عليها، وتقديم خدمات جديدة وإبداعية قادرة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين، وتبني مفاهيم معاصرة في تكنولوجيا الخدمات، وتطبيق أحدث التقنيات لتطوير خدمات جديدة قائمة على إستراتيجيات ريادية.

١٥- دراسة محمد أحمد أمين (٢٠١٩): "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة". (محمد، ٢٠١٩، ١٠٥-١٣٩)

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وطبقت أداة الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في مدينة المنصورة بلغت (٢٠٣) معلم.



وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات القيادية المتعلقة بكل من (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) لها تأثير إيجابي معنوي على البراعة التنظيمية ببعديها براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الممارسات القيادية الإيجابية لتوظيف براعة الاستغلال والاستكشاف معاً داخل المنظمة، ومن هذه الممارسات: وجود قاعدة اتصال فعالة داخل المدرسة للتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور واستقبال ردود أفعالهم، وتخصيص مبالغ كافية لاستثمار الفرص الجديدة في الخدمات التعليمية، وإجراء المدرسة بحثاً مستمراً؛ لمعرفة توجهات أولياء أمور الطلاب، والبحث عن أحدث تكنولوجيا التدريس المتطورة وتطبيقها، وتدريب وتزويد المعلمين بالمعارف والخبرات الجديدة في مجال التدريس، واستقطاب المعلمين ذوي المهارات والخبرات العالية، واستخدام الأسلوب العلمي في وضع الإستراتيجيات المستقبلية، وأوضحت الدراسة أنه كلما وجدت ممارسات قيادية إيجابية من قبل المديرين؛ كانت هناك براعة تنظيمية من قبل المعلمين في المدارس محل الدراسة، كما توصلت إلى أن الرؤية المشتركة أكثر الممارسات القيادية تأثيراً على توظيف البراعة التنظيمية في المنظمة، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

١- هناك خلط بين المنظمة البارعة والبراعة التنظيمية، الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تركز على إزالة مثل هذا الغموض، فالمنظمة البارعة *Ambidextrous Organization* هي التي تحقق خصائص وصفات وإجراءات البراعة التنظيمية *Organizational Ambidexterity*، بل تمثل الرمز الجديد للمنظمات التي تطبق معايير البراعة وتحقق خصائصها.

٢- أكدت معظم الدراسات السابقة أهمية المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، مثل دراسة ستادلر، ورجواني، وكارابا *Stadler, Rajwani, & Karaba (٢٠١١)*، ودراسة ديفنز، وإنكار *Devins & N. Kahr (٢٠١٠)* دراسة عادل، وحيدر (٢٠١٥) ودراسة مها (٢٠١٧). وهذا يؤكد أهمية توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام كإحدى المنظمات التعليمية، وأن ممارسة المنظمات التعليمية للمنظمة البارعة يزيد من: الأداء الإبداعي، والتميز التنظيمي، والمزايا التنافسية للمنظمة.

٣- ركزت معظم الدراسات السابقة على توظيف المنظمة البارعة في المنظمات الجامعية والبنوك، مثل: دراسة صالح، وعامر (٢٠١٢)، ودراسة يوسف، وعامر، وعلي (٢٠١٦)، بينما يركز البحث الحالي على توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام.

٣- تناولت بعض الدراسات مداخل توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية؛ إذ أوضحت دراسة ثي رونج *Ci-Rong (٢٠١١)* ودراسة صالح، ونجاح جابر (٢٠١٢) دور فريق الإدارة العليا والتكامل السلوكي للفريق، وأكدت دراسة ممدوح (٢٠١٥) دور ممارسات الموارد

البشرية، وأكدت دراسة حميدة (٢٠١٥) ودراسة صالح، وعامر (٢٠١٢) القيادة الجديرة بالثقة والقيادة البارعة، ودراسة فيبي (٢٠١٦) تناولت رأس المال الفكري، وأكدت دراسة جواد، وزهراء (٢٠١٨) التوجه الإستراتيجي، وأوضحت دراسة يوسف، وعامر، وعلي (٢٠١٦) التجديد الإستراتيجي، وأكدت دراسة ديفنز، وإنكار (٢٠١٠) أهمية الهيكل التنظيمي، وتناولت دراسة عادل، وحيدر (٢٠١٥) المرونة الإستراتيجية، وأكدت دراسة محمود، و ألفن (٢٠١٥) اهتمام القيادات، وأكدت دراسة مها (٢٠١٧) أهمية النجاح الإستراتيجي، وأكدت دراسة محمد (٢٠١٩) الممارسات القيادية.

٥- تناولت أغلب الدراسات السابقة المنظمة البارعة في المنظمات الصناعية والتجارية وعلى المنظمات التعليمية في الجامعات والتعليم العالي، وطُبقت على بيئات غير مصرية، وإن كانت دراسة محمد (٢٠١٩) تناولت بناء البراعة التنظيمية كمتغير تابع للممارسات القيادية في البيئة المصرية، وعليه يكون تناول الدراسة الحالية توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام مختلف تماماً، كما أن الدراسة الحالية تعرضت لآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، وتناولت الدراسات السابقة المنظمة البارعة في المنظمات الجامعية بوجه عام، أما الدراسة الحالية فاقترنت على مدارس التعليم العام، واعتمدت الدراسات السابقة على المنهج شبه التجريبي دون أن تتناول الجانب الميداني، ولكن الدراسة الحالية تناولت بجانب المنهج الوصفي الإطار الميداني؛ ومن ثم لم توجد دراسة مصرية أو أجنبية — على حد علم الباحث — قامت بمحاولة توظيف المنظمة البارعة في المدارس، مما مثل دافعاً قوياً لبحث هذا الموضوع لسد الثغرة العلمية القائمة بين هذه الدراسات.

#### الخطوة الأولى - الإطار النظري للبحث:

ويتضمن أربعة محاور أساسية، وهي:

#### أولاً - المنظمة البارعة (المفهوم والفلسفة):

لقد اهتم الباحثون في الفكر التنظيمي في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بالمداخل التي تساعد على تطوير المنظمة، وبعث حياة جديدة فيها، وتعد المنظمة البارعة من المداخل الإدارية الحديثة التي تناولتها العديد من الكتابات، وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل فلا يوجد له مفهوم أو تعريف نمطي منفق عليه.

إن المنظمة البارعة تمثل مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أشكال البراعة — التي يمكن إدارتها — وتشمل البراعة التنظيمية *organizational ambidexterity*، والبراعة الهيكلية *Architectural (Structural) ambidexterity*، والبراعة السياقية *contextual ambidexterity*، والبراعة المتسلسلة *sequential ambidexterity*، والبراعة المتوازية *Parallel ambidexterity*، وقد استخدمت هذه الأشكال في المجالات الصناعية والحكومية تحت مفهوم المنظمة البارعة، ويؤخذ في الحسبان أن استخدام أي من هذه الأشكال أو الأساليب منفرداً لا يمثل إلا

خطوةً أوليةً نحو التطوير الشامل، ولا يُعد بديلاً للمنظمة البارعة بمفهومها الواسع، وقد يحدث هذا نتيجة لحدثة هذا المفهوم وكثرة التعريفات التي تتناوله، والتي يمكن تقديم بعضها بشكل مركز على النحو التالي:

ويرجع أصل كلمة بارعة إلى مادة ب- ر- ع-، وتعني بارع في كل فضيلة وجمال وفاق أصحابه في علمه وغيره، وما رأيت أبرع منه ولا أبدع منه، وفعل ذلك تبرعاً من غير سؤال، وطلب إليه وتفضل بما لا يجب عليه، وكأنه يتكلف البراعة فيه. (أبو الفضل، د.ت، ٣٥٤-٣٥٥)

ويبين معجم أكسفورد الإنجليزي أن أصل كلمة Ambidextrous هو ambidexter وتُعني عدة معانٍ مثل شخص "يأخذ رشاً من الجانبين" "takes bribes from both sides"، "تاجر مزدوج" "double-dealer" أو "ممثل ذو وجهين" "two-faced actor"، ومن ثم فإن البراعة تعبر عن "للقدرة على استخدام كلتا اليدين بسهولة متساوية في نفس الوقت". (Oxford English Dictionary, 2019)

ويقدم "تمبلار" ثلاثة تفسيرات مختلفة لعبارة استعمال كلتا اليدين في نفس الوقت، يمكن إجمالها على النحو التالي: (Tempelaar, 2010, 1)

التفسير الأول: يشير إلى استعمال كلتا اليدين بشكل سهل يسير؛ مما يدل على الاستعمال المزدوج أو الثنائي.

التفسير الثاني: يشير إلى أنها مهارة على غير العادة Unusual Skillful.

التفسير الثالث: يبين على أنها حالة تعدد الجوانب أو القلب Versatile.

والتفسيرات الثلاثة متكاملة ولا يتحقق أحدها دون الآخر، وتعتمد على قدرة الفرد على استعمال كلتا يديه بمهارة متساوية، وقد افترض تمبلار أن براعة الشخص ممكن أن تستعمل كمجاز عن براعة المنظمة.

يرى "أكدوان" و"أكدوان" و"نغوزي" Akdoğan, Akdoğan & Cingöz أن علماء نظريات التنظيم قد استعارت هذه الخاصية البشرية لوصف المنظمات التي تستطيع إدارة الأشياء المتناقضة مثل المواعمة والتكيف (aligned & efficient)، وإدارة الابتكار على أنها تدريجية وجذرية (incremental & radical)، والاستقرار والتحول (stability & transformation)، والاستكشاف والاستغلال (Exploration & Exploitation)، والكفاءة والمرونة (Efficiency & Flexibility)، والنمطية والإبداع (standardization & innovation)، والتمركز الإستراتيجي المستند إلى التمايز والتمركز الاستراتيجي المستند إلى الكلفة الأقل (differentiation & low-cost strategic positioning)، والتكامل العالمي والاستجابة المحلية (global integration & local responsiveness). (Akdoğan, Akdoğan, Cingöz, 2009, 18)

ويرى ولافي" و" أورشوت" و" وروم" Walrave, Oorschot& Romme أن المنظمة البارعة تعني" المنظمة القادرة على القيام بفعالية في نشاطين متباينين في الوقت نفسه وبشكل خاص فيما يتصل بالاستغلال الأمثل للفرص واستكشاف الفرص الجديدة". ( Walrave, Oorschot& Romme, 2010, 6)

كما عرف" يجيت" Merit Yigit المنظمة البارعة بأنها: "المنظمة القادرة على التوزيع الأمثل للموارد المتاحة في الأنشطة المتعلقة بكل من الاستكشاف والاستغلال معاً، بشكل يمكنها من تحقيق الفعالية والإبداعية والتميز عن المنظمات المنافسة". (Yigit, 2013, 60)

ويمكن النظر إلى المنظمة البارعة على أنها: "المنظمة القادرة على إدارة التحديات البيئية وإدارة الصراع، وإعداد هياكل تنظيمية خاصة، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة، لكي تستجيب للتغيرات البيئية، والتي تكون صادقة في إشراك العاملين الرئيسيين في مناقشة خططها وإستراتيجياتها، والأخذ بأفكارهم وتميئتها، وجعلها أساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبناء عليه توصف المنظمة البارعة بأنها: تلك المنظمة التي تستخدم إستراتيجيات التوافق، وتستخدم الأعمال الحالية لاستكشاف الفرص الجديدة، والاستغلال الأمثل في المشاريع المستقبلية، وإدارة الأعمال المتكاملة أو الناضجة فضلاً عن الأعمال الجديدة، وتشجيع الأعمال الناشئة". (يوسف، عامر، علي، ٢٠١٦، ١٣)

وتعرف بأنها: "المنظمة القادرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يحقق المواءمة بين الاستغلال والاستكشاف، وبين الموارد التنظيمية والأسواق وظروف المنافسة". (ممدوح، ٢٠١٥، ٢٤٧)

وتعرف المنظمة التعليمية البارعة بأنها: تلك المنظمة القادرة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستغلال مقدراتها الحالية، بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة؛ لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة". أو هي: "المنظمة القادرة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية". (صالح، ونجاح، ٢٠١٤، ١٣)

وبمراجعة التعريفات السابقة يمكن القول: إن الفكرة الأساسية التي تدور حولها المنظمات البارعة هي أنها المنظمة القادرة على أداء شيين مختلفين في ذات الوقت، مثل: بين الاستكشاف والاستغلال، وبين الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي، وبين الفعالية والكفاءة، وبين على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة، ويقع كل نشاطين على طرفي سلسلة متصلة، يستلزم التوازن بينهما، لأن هذه الأنشطة متناقضة ظاهرياً ويمكن تحقيق كل منها، وهذه مهمة ليست سهلة؛ لأن التركيز على أي منها سيؤدي إلى تركيز أقل على الآخر، الأمر الذي يتطلب: وجود هيكل تنظيمي بارع، وتبني سياق تنظيمي بارع، وتبني ثقافة تنظيمية بارعة، وتوظيف القيادة البارعة، ودعم التجديد الإستراتيجي في

المنظمة، كما يتضح من هذه التعريفات أيضا أن هناك نقاط التقاء فيما بينها؛ إذ يلاحظ أنها جميعاً تركز على أهمية المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية.

وبمراجعة التعريفات السابقة يتضح أن الفكرة الأساسية التي تدور حولها المنظمات البارعة هي أن البيئة المحيطة تفرض عديداً من المتناقضات، والتي يجب التعامل معها بإيجابية، وأن المنظمات البارعة نوع من المنظمات المعاصرة، والتي تمتلك القدرة على إدارة هذه المتناقضات بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال بطريقة متزامنة وبما يحقق لها أفضل أداء ممكن، الأمر الذي يتطلب هيكلًا تنظيمياً بارعاً، وتبني سياق تنظيمي بارع، وتبني ثقافة تنظيمية بارعة، وتوظيف القيادة البارعة، ودعم التجديد الإستراتيجي في المنظمة، كما يتضح من هذه التعريفات أيضاً أن هناك نقاط التقاء فيما بينها؛ إذ يلاحظ أنها جميعاً تركز على أهمية المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، ويرجع ظهور هذا المصطلح إلى:

- فلسفة دنكان **Duncan philosophy**، ويعد "روبرت دنكان" من أول وأبرز المؤسسين للمنظمة البارعة عام ١٩٧٦؛ فاسمه دائماً يرتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة البارعة، وأشار إلى أن الأداء المتفوق يتوقع أن يأتي من المنظمات البارعة، وأنها تمثل صيغة من صيغ المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة، فالمنظمات البارعة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية، وأكد أن المنظمات البارعة تحتاج إلى هياكل تنظيمية مزدوجة؛ من أجل تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال معاً. ويمكن إجمال هذه النقاط فيما يلي: (Duncan, 1976, 167-188)

- ١- الهيكل التنظيمي مكون رئيسي لردود أفعال المنظمات للتغيير.
- ٢- تأسيس هياكل ووحدات تنظيمية ثنائية للإبداع، لكل منها إستراتيجياتها وثقافتها ونظم حوافزها.
- ٣- أن تعمل كل وحدة بشكل مستقل؛ بمعنى تشكيل وحدات استكشافية ووحدات استغلالية، وقد يكون الاستقلال داخل المنظمة عن طريق الفصل المتسلسل، ولهذا فإن المنظمة تركز على الاستكشاف لفترة من الزمن، ينتلوه الاستغلال لفترة أخرى.
- ٤- أهمية التواصل التنظيمي بين وحدات المنظمة البارعة من خلال وجود رؤية مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا.
- ٥- وجود قيادة واحدة تكون مسئولة عن التنسيق بين الاستكشاف والاستغلال والتخطيط والتطوير والتحفيز وتحديد الأدوار بدقة.

- فلسفة مايكل توشمان **Michael Tushman Philosophy**، ويقصد "توشمان" بأنها بنى تنظيمية مزدوجة للاستكشاف والاستغلال، وقد طرح فكرة البراعة المرتكزة إلى القيادة، وأشار إلى أن التعقيد الثقافي **organizational complexity** (وهو مزيج من الثقافات المتعددة في المنظمة)

دعامة أساسية للمنظمة البارعة، وأكد أن العوامل الفردية والتنظيمية لها دور في البراعة التنظيمية، ومدى مساهمة المجالس الإشرافية في البراعة، كما أكد أساليب توظيف المنظمة البارعة في المنظمات، وأنها تمثل أحد المداخل المعاصرة في نظرية التنظيم، ويمكن إجمال هذه النقاط فيما يلي:

( Tushman& O'Reilly, 1996, 8-30)

- ١- اعتبار المنظمة كوحدة في التحليل.
  - ٢- إعادة صياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإعادة هيكلة الموارد البشرية في المنظمات، ووضوح الرؤية المستقبلية، وتحديد أهداف إستراتيجية للمنظمة والاتفاق عليها بشكل جماعي.
  - ٣- الاتجاه نحو تكوين التحالفات Alliance التي تربط فرق العمل بين المنظمات والمنافسين مع بعضها.
  - ٤- تطوير وتفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة الهندسة Reengineering والتطوير المستمر من أجل تحسين القدرة التنافسية.
  - ٥- الأخذ بالتزامن الهيكلي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال.
  - ٦- تعزيز مبدأ تنوع الثقافات داخل المنظمة مثل ثقافة السوق، وثقافة المجموعة، والثقافة البيروقراطية، وثقافة الأدهوقراطية.
  - ٧- إرساء المديرين البارعين، ويتطلب تعميم الممارسات الإدارية البارعة، ويتطلب ذلك احتساب البراعة عمل ووظيفة للإدارة.
  - ٨- التوسع في تكوين " فرق العمل ذاتية الإدارة" Self-Managed Teams.
  - ١٠- وجود نية أو قصد إستراتيجي strategic intent يبرر التوجه الإستراتيجي للمنظمة.
  - ١١- التركيز على إيجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي، وإيجاد هوية تنظيمية.
  - ١٢- إيجاد إجماع تناسقي بين قيادات المنظمة نحو أهمية البدائل الإستراتيجية المراد تنفيذها ونظام الحوافز والمكافآت ودور البراعة التنظيمية فيها.
  - ١٣- حل الصراعات وتخصيص الموارد شروط ضرورية للبراعة.
  - ١٤- تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء.
  - ١٥- تكوين شبكات نشطة متناسقة من فرق العمل Network لتتهدى فرص أفضل للعمل، وتعمل في نظام مترابط أساسه الثقة والعلاقات السليمة.
- فلسفة جوليان بيركينشاو Julian Birkinshaw philosophy الذي أكد مفهوم البراعة السياقية Contextual ambidexterity وأن المنظمة تعتبر سياقاً تنظيمياً وليس وحدات تنظيمية منفصلة فقط، وأن تجاهل أو عدم معرفة المنظمة بسياقها التنظيمي يترتب عليه نقص البراعة، وأشار إلى الآثار السلبية التي تهدد المنظمات البارعة، وتستخدم فلسفة بوركينشاو للمنظمة البارعة على

نطاق واسع في كثير من المنظمات، وتتضمن الخطوط العريضة لها النفاط التالية: (Birkinshaw & Gibson, 2004, 47-55)

- ١- اعتماد المنظمة البارعة والسياق التنظيمي كل منهما على الآخر، بمعنى أهمية خلق سياق تنظيمي داعم تتبناه المنظمة.
- ٢- اهتمام المنظمات بإدارة الأداء Performance Management.
- ٣- اهتمام المنظمات بالدعم الاجتماعي Social Support؛ بمعنى أن تقديم التحفيز وتوافر الأمان وحرية العمل للأفراد والمجموعات يساعد على تقديم نتائج عالية الجودة وأن تجعلهم مسئولين عن أفعالهم، وأن تشجعهم على الإبداع والابتكار وبلوغ الأداء المستدام.
- ٤- اهتمام المنظمة البارعة بأعلى قدر من إدارة الأداء وأعلى قدر من الدعم الاجتماعي في العمليات.
- ٥- تدوير المناصب وإسناد مهام جديدة للفرد.
- ٦- تبني نمط القيادة الموقفية التي تجعل القائد يمايز في أساليب قيادته حسب كفاءة وقدرات مرؤوسيه Situational Leadership.
- ٧- ترسيخ مفهوم التمكين Empowerment.
- ٨- وجود مدخلين من البراعة، هما: البراعة السياقية، والبراعة الهيكلية، ويتكاملان مع بعضهما في تطبيق البراعة، وأن العديد من المنظمات الناجحة البارعة استخدمت كلا المدخلين.
- ٩- وجود بعض الآثار السلبية للبراعة في المنظمة منها: أن تكلفة إنشاء نظام وعمليات وسياق بارع أعلى بكثير من المزايا المتحققة منه.
- وقدم قائمة من الخطوات لتوظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، إذ إن المنظمة لكي تبني البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال تحتاج إلى أربع خطوات، تتمثل فيما يلي:
- ١- تشخيص السياق التنظيمي للمنظمات، عن طريق التحليل الكمي أو الكيفي.
- ٢- التركيز على عدد قليل من الرافعات التنظيمية Levers مثل تعويض العاملين عما قدموه من إنجاز Pay for performance، وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافأتهم، تطوير الأداء، والمشاركة في التخطيط الإستراتيجي، وتوفير مستلزماته، وتوفير التوجيه، ونقل المعرفة... وغيرها.
- ٣- بناء الفهم ونشر ثقافة البراعة على المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية كافة، كي تكون البراعة فعالة يجب أن يفهم ويتقبل المستويات الدنيا مبادرات الإدارة العليا.
- ٤- يجب أن تنظر المنظمة إلى البراعة السياقية على أنها موجهة للقيادة driving leadership لا بكونها موجهة من قبل القيادة leadership-driven.

- فلسفة زكي سمزيك " Zeki Simsek " أشار إلى أن المنظمة البارعة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وركزت حول وضع تصور شامل لآليات المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، ويمكن إجمال الخطوط العريضة لها في النقاط الآتية: (Simsek, 2009, 597-624)
- ١- إيجاد قناعة بالحاجة إلى البراعة التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة البراعة.
  - ٢- وضع أهداف للمنظمة البارعة، والتطوير المتواصل للبراعة.
  - ٣- البراعة على مستويات ثلاثة، هي: المنظمة، والشبكي، والبيئي، وتتفاعل بشكل متبادل بين هذه المستويات لتعزيز البراعة في المنظمات.
  - ٤- التنظيم الأمثل من أجل تحقيق الهدف والمهمة المطلوبين، ويناسب كل منظمة بذاتها.
  - ٥- جعل البراعة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة بمستوياتها المنظمي، والشبكي، والبيئي.
  - ٦- أن تصبح البراعة أسلوباً للإدارة، ويتطلب ذلك احتساب البراعة عمل ووظيفة للإدارة، كما يتطلب قيام الإدارة بالتنسيق بين الأشخاص وفرق العمل في الاستكشاف والاستغلال.
  - ٧- اعتماد البراعة والإبداع كل منهما على الآخر.
  - ٨- إيجاد نوع من التوافق الإستراتيجي بين البيئة والهيكل والإستراتيجية والمنظمة ويتطلب ذلك ملاءمة إستراتيجية المنظمة مع المنظور الطارئ.
  - ٩- تبادل المعرفة بين المنظمات وزيادة التعاون.
  - ١٠- النظر إلى الشبكات والتواصل بين الأفراد وفرق العمل والمنظمات على أساس أنها ملزمة من أجل توظيف المنظمة البارعة.
  - ١١- المنظمة البارعة كنظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.
  - ١٢- أن المحددات والخصائص التنظيمية والشبكية والبيئية، والقدرات الديناميكية تؤثر بشكل كبير على المنظمة البارعة، ويجب أن تؤخذ في الحسبان من جانب الإدارة.
  - ١٣- ميز بين ثلاثة طرق لتعريف المنظمة البارعة، من وجهة نظر هيكلية تركز على فصل الوحدات داخل الهيكل التنظيمي في المنظمة، في حين وجهة النظر السياقية تركز على البيئة التنظيمية وتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة في المنظمة، وأخيراً تركز وجهة نظر الإدراكية على تعريف البراعة وفقاً للإنجازات التنظيمية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي في المنظمة.
- فلسفة "ديديفار" و"يادولاهي" و"كايه" Didevar, Yadollahi& Kayeh ، وترتكز أبعاد المنظمة البارعة بالتطبيق على المنظمات التعليمية وهي، بُعد التعلم التنظيمي، وبُعد الابتكار التكنولوجي، وبُعد التكيف التنظيمي، وبُعد الإدارة الإستراتيجية، وبُعد الخطة التنظيمية ( Didevar, 2014, 385-398).



وقدموا مجموعة من الخطوط الإرشادية التي يتم اتباعها لتوظيف المنظمة البارعة في المنظمات المجتمعية ومنها المنظمات التعليمية، ويمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- متابعة السياسات ووضع قوانين داعمة للمنظمة.
- ٢- زيادة ميزانية البحوث وإدارة المخاطر في المنظمة.
- ٣- النظر في البنية التحتية التي تعزز البراعة في المنظمات.
- ٤- وضع برامج إستراتيجية تضمن تحقيق أهداف طويلة المدى.
- ٥- التعلم التنظيمي والفردي.
- ٦- تحسين الاتصالات خارج المنظمة ودمجها داخلياً والعمليات الخارجية.
- ٧- بناء تحالفات وشبكات بين قوى المجتمع: (الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني)، في إدارة المخاطر وتبادل وتكامل المعارف.
- ٨- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- ٩- بناء مجالس للبراعة، والتدريب لأعضاء هذا المجلس على الوظائف الجديدة.
- ١٠- وضع وتحديد أهداف لتطوير المنظمة.
- ١١- تحقيق الرقابة التنظيمية.
- ١٢- إجراء الإصلاحات وذلك من خلال تخصيص جزء يتم إصلاحه كل عام في العمليات التقليدية في المنظمة.
- ١٣- بناء ثقافة تنظيمية بارعة يلتف حولها الجميع.
- ١٤- المزج بين المركزية واللامركزية.
- ١٥- بناء رؤية مستقبلية للمنظمة.
- ١٦- تيسير الاتصالات وتبادل الخبرات والمعلومات عن مستويات الأداء الأفضل بين العاملين وعبر المنظمات المختلفة.

- فلسفة أندريا ساشي **Sacchi Andrea** ركزت على تصور شامل لآليات المنظمة البارعة الشاملة، ووضع أربعة متطلبات لتوظيف المنظمة البارعة داخل المنظمة، وتتمثل في: متطلبات إستراتيجية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية. (Sacchi, 2010, 7-70) وترتكز فلسفته في هذا الشأن على أربع آليات يتم الأخذ بها لرفع وتعزيز مستوى البراعة في المنظمات التعليمية، وتشمل هذه النقاط:

- ١- بناء إستراتيجي متكامل يقوم على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع Strategic Thinking، ويتطلب ذلك:
  - ضمان التوجه والتوافق الإستراتيجي.
  - تحديد القيمة المضافة.

- تكون للمنظمة رؤية ورسالة ونظرتها المستقبلية وطموحاتها.
- يركز المديرون على التنسيق وإدارة الصراع، وتطوير ثقافة إدارية جديدة؛ تتناسب مع الواقع، وتتوافق مع البراعة.

٢- هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومنتكيفة، وهذا يتطلب:

- توصيف الهيكل التنظيمي.
  - يكون هناك نظام قوي من الحوافز.
  - تعميم الممارسات الإدارية الحديثة.
  - بناء شبكات العلاقات مع الجهات الفاعلة الخارجية.
  - يكون فريق العمل عنصراً رئيسياً للعاملين في المنظمة.
  - تقديم معارف ومهارات جديدة للأفراد العاملين في المنظمة.
- ٣- نظام متكامل للمعلومات الإدارية في المنظمة، ويتطلب:
- إنشاء وحدة لإدارة المعلومات.
  - إنشاء إدارة لتبادل المعرفة: (القنوات، وطبيعة المعلومات وحماتها، وكيفية تشاركتها).
- ٤- نظام متطور لإدارة الأداء والحوافز، ويتطلب:
- تحديد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط الأداء.
  - تحديد المسؤوليات للعاملين بهذا النظام.
  - اعتبار الحوافز عنصراً أساسياً في المنظمة.
  - التقويم المستمر للجهات الفاعلة الخارجية.
  - تخصيص المكافآت المادية.
- ٤- تبني فلسفة جديدة، وتغيير ثقافة المنظمة، ويتطلب ذلك:
- ألا يكون التطوير عملية وقتية.
  - النزعة الكمية بمفهوم ما لا يقاس لا يدار ولا يمكن التحكم فيه.
  - التنوع الأفقي والرأسي بمفهوم أنواع مختلفة من نفس النشاط، وأنواع مختلفة من نفس المنتج.
  - المشاركة.
  - الإقناع يكون بالمعرفة والنموذج.

ومما سبق يمكن القول: إن المنظمة البارعة أكبر من مجرد كونها نظاماً متكاملًا لتأكيد البراعة Ambidexterity يتوقف عندما يتحقق للمنظمة مستوى معين من البراعة، فهي عملية لا تتوقف حتى وإن وصلت البراعة إلى نسبة ١٠٪ على أساس أنها تبدأ ولا تنتهي؛ فهناك دائماً طرق جديدة لتوجه المنظمة المزدوج للاستكشاف والاستغلال معاً، إنها أيضاً عملية تعني التحول الثقافي، وكلما كان التحول منغلقاً؛ كانت قدرته على تحقيق النجاح أقل، كما يمكن القول: إن مفهوم المنظمة البارعة

يعني: "أن تعمل المنظمة على تحقيق التوافق والملاءمة بين استخدام الإمكانيات المتاحة، والاستفادة منها في تحقيق أهدافها، وبين البحث عن فرص وأساليب جديدة في المجتمع المحيط بها؛ من أجل تحسين العمل بها وتميزها، عن طريق إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والسياق التنظيمي والإدارة والتخطيط الإستراتيجي وثقافة المنظمة"، وبالإضافة إلى هذه التفسيرات المبسطة يمكن القول: إن المنظمة البارعة تتضمن عدداً من المبادئ العامة المتفق عليها بدرجة كبيرة، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- بناء إستراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة ورؤية مستقبلية، وأهداف إستراتيجية، وخطط إستراتيجية، تقوم جميعاً على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع.
  - ٢- تطوير الهيكل التنظيمي Organizational Structure: فقد تتضمن المنظمة العديد من الوحدات التنظيمية التي يصعب الاتصال فيما بينها، وبالتالي يتم تقليل هذه الوحدات إلى وحدتين.
  - ٣- الإدارة البارعة Ambidextrous Management: وذلك انطلاقاً من قناعة، مؤداها: أن تكون مواجهة متطلبات البيئة المتناقضة والمعقدة يتم من خلال القيادة البارعة.
  - ٤- التحرك من إستراتيجيات التركيز على الاستكشاف أو الاستغلال إلى التركيز على التوازن المتزامن على كليهما دون تفريق أو تمييز.
  - ٥- تنمية المشاركات Developing Partnerships وبناء تحالفات بين المنظمة والعاملين والمنظمات الأخرى.
  - ٦- التغيير الثقافي Culture Change وذلك من خلال تطوير مزيج من الثقافات المتنوعة في المنظمة، تساعد العاملين على التفوق والنجاح التنظيمي.
  - ٧- الالتزام بالتطوير والتحسين المتواصل.
  - ٨- التركيز على تنمية فرص التعلم التنظيمي والوصول إلى المنظمات القادرة على البراعة Ambidextrous Organizations.
  - ٩- التركيز على التعاون بدلاً من التنافس.
  - ١٠- التركيز على المديرين الذين يقضون الوقت في الإنصات، وابتكار البراعة وتقديم الدعم للعاملين ودمج الوحدات والقيم المتنوعة على المنظمة كافة.
  - ١١- تركيز الإدارة على النتائج المتحققة بعيدة المدى، وأيضاً المنافع قصيرة الأجل.
- ثانياً: الأبعاد الأساسية للمنظمة البارعة:

بمراجعة معظم الأدبيات السابقة المرتبطة بالمنظمة البارعة يتضح، أن هناك اختلافاً بين الباحثين حول أبعاد المنظمة البارعة وفقاً لطبيعة الدراسة، فقد أشارت عدة دراسات إلى أنها تتكون من بُعدين فقط، وهما: البحث عن الفرص الجديدة (براعة الاستكشاف)، والاستغلال الأمثل للموارد

(براعة الاستغلال). وأشارت دراسات أخرى إلى أنها تتكون من بعدين آخرين، وهما: الهيكل العضوي (العضوية)، والهيكل الميكانيكي (الميكانيكية).

ويمكن تلخيص أبعاد المنظمة البارعة التي تم استخدامها من قبل الباحثين في خمسة منظورات، ويتكون كل منظور من بعدين متناقضين فيما بينهما، ويختلف كل منظور عن غيره من حيث أبعاده وخصائصه، وينظر كل منها إلى المنظمة البارعة من منظور مختلف، على أساس أنه يسهم بجزء في بناء المنظمة البارعة، وفيما يلي تناول كل منظور على نحو مفصل:

#### ١- الاستكشاف والاستغلال:

يعد الاستكشاف والاستغلال Exploration & Exploitation بعدين متناقضين في المنظمات، وأنها الأكثر شهرة في المنظمة البارعة، إذ إن بيئة الأعمال الجديدة والتغيرات تستلزم من المنظمات كل من الاستكشاف والاستغلال معاً في نفس الوقت.

ويمكن تعريف الاستكشاف بأنه: دراسة البيئة الخارجية، واستكشاف السلع والخدمات الجديدة وتقديمها بالشكل الذي يفوق احتياجات ورغبات المستفيدين، ويرتبط بعدد من الأنشطة، مثل: البحث، والتنوع، والمخاطرة، والتجريب، والمرونة، والاكتشاف، والإبداع، والتعلم المكتسب، والتجريب المخطط، والبحث عن كل ما هو جديد.

وإن المنظمات البارعة الموجهة نحو الاستكشاف تخلق التنوع وتوجد الطرق الجديدة وتتكيف مع مطالب البيئة المتغيرة؛ مما يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات والسياقات التنظيمية الجديدة، ويرتبط الاستكشاف بالمنظور المستقبلي، في حين أن الاستغلال يشير إلى استفادة المنظمة من كل ما يتم إنفاقه من موارد للحفاظ على العمليات اليومية، وذلك من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، وأن المنظمات البارعة الموجهة نحو الاستغلال تقوم بأنشطة التحسين المستمر والتركيز الإستراتيجي على الإمكانيات الحالية وتوظيف المعرفة الحالية، وتحسين طرق العمل والعمليات القائمة، وتركز على الواقع والاحتياجات الحالية، ويرتبط الاستغلال بمنظور الماضي. (March, 1991, 74-77)

ولقد وصف الباحثون الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما نشاطات مختلفة، لأنها تتضمن سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة، وهذين النشاطين يبدوان غير متوافقين مما يقود إلى التناقض والتوتر التنظيمي لأن كل منها ستتنافس على الموارد المحدودة وتستلزم قدرات مختلفة، فعلي سبيل المثال الاستكشاف يستهلك وقتاً وأفقاً زمنياً أكثر ونتائج غير أكيدة، ويستلزم على المنظمة التوازن والمواعمة بين كل من الاستكشاف والاستغلال، ويعتمد ذلك على أمرين، هما: تخصيص الموارد، واهتمام المنظمة، والثاني النظرة إلى أن الاستكشاف والاستغلال نشاطان تكامليان يعزز بعضها بعضاً وليس بدائل لبعضها. (Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008, 983)

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات التي تُخصص موارد أكثر لأنشطة الاستكشاف قد يوقع المنظمات في حلقة لا نهاية في البحث والتغيير، وقد يؤدي إلى فخ الفشل Failure Trap لأنها تبني المستقبل على حساب أعمال اليوم، وأن المنظمات التي تركز على أنشطة الاستغلال تؤكد الأعمال والإجراءات القائمة، وقد يسبب هذا فخ الكفاءة Competency Trap أو فخ للروتين routines trap للمنظمة إذ لا يتم تحديث قدرات المنظمة وبالتالي يتعرض الأداء المنظمي في المستقبل للخطر والقصور الذاتي inertia في هيكل المنظمة ويقال ديناميكيته وتكون أقل حساسية للتغيرات الجديدة ومحدودية استشرافية. (March, 1991, 85-87)

ولقد اتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال واعتمادهما على بعضهما، فالاستغلال الأمثل يساعد على النمو الحالي للمنظمة، وأن الاستكشاف يضمن البقاء والنمو في المستقبل، وأن العلاقة بينهما دائرية؛ بمعنى أن الاستغلال الأمثل يخلق عوائد وكفاءات وخدمات حالية، يمكن أن تُخصص لاستكشاف إمكانيات وفرص جديدة، وبدورها تعزز استغلال القدرات والمنتجات القائمة، وليس لأحدهما أسبقية في التأثير. (Gibson & Birkinshaw 2004, 210)، وقد يكون الاعتماد بين الأنشطة بعضها على بعض على مستوى المنظمة فقط؛ عن طريق البحث عن الجديد أو استغلال الجديد، أو قد يكون الاعتماد على مستوى المنظمات عن طريق التحالفات الإستراتيجية alliances والتعاون المشترك بين المنظمات الأخرى. (Holmqvist, 2004, 71)

## ٢- العضوية والميكانيكية:

ويعكس بُعدي العضوية والميكانيكية Organic & Mechanistic التناقض بين الهيكل العضوي والهيكل الميكانيكي في المنظمة، وتتصف المنظمات ذات الهياكل العضوية باللامركزية، والتكيف المتبادل والاعتماد على خبرات الأشخاص وإبداعاتهم في العمل، وهي هياكل أكثر تسطحاً Flat تؤكد الاتصال الفعال وتعليمات وتوجيهات للعاملين قليلة وقرارات محددة، وبالتالي التواصل الفعال بين المرؤوسين والرؤساء، وهي تتناسب مع التغيرات التكنولوجية والبيئية. في حين تشير المنظمات الميكانيكية إلى المنظمات التي تتصف بالمعيارية والرسومية العالية وبمركزية اتخاذ القرارات والإجراءات المكتوبة، وتكون أكثر هرمية، والمحافظة على الانضباط والنظام في العمل، وتكون مناسبة أفضل للبيئات المستقرة. (Chaharmahali & Siadat, 2010, 12)

ووفقاً لطبيعة البحث يمكن القول: إن المنظمات الساعية إلى النمو والتكيف عادة ما تتبنى الهياكل والإجراءات العضوية؛ إذ تعمل في بيئات سريعة التغير، وتعاني درجة كبيرة من عدم الاستقرار، في حين أن المنظمات الساعية إلى البقاء على الوضع الحالي عادة ما تتبنى الهياكل والإجراءات الميكانيكية. ولهذا يمكن القول: إن الهياكل الميكانيكية أكثر ملاءمة للاستغلال، والهياكل العضوية تساعد المنظمات على متابعة الاستكشاف.

وعليه يمكن القول: إن المنظمات التي تسعى إلى توظيف البراعة تستلزم إدارة التناقض والتوفيق بين بُعدي الهيكل العضوي والهيكل الميكانيكي؛ بمعنى أن تكون المنظمة تتصف بالهيكل الميكانيكية التي تقدم الطرق الرسمية التي ترشد العاملين للعمل بكفاءة وفي نفس الوقت تتصف بالهيكل العضوية التي تراقب وتعطي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات.

### ٣- الفعالية والكفاءة:

ويرتبط بُعدي الكفاءة والفعالية Effectiveness (flexibility) & Efficiency بالتناقض بالمنظمات، حيث تسعى المنظمات بصورة حثيثة إلى الفعالية من خلال ترقب فرص جديدة واكتشافها، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات الجديدة، وقبول المنظمة للغموض، والبحث عن حلول جديدة ومتميزة، وتبني ودعم الابتكار والإبداع والتجريب، والأساليب التكنولوجية الحديثة، والبحث والتطوير في تقديم المنتجات والخدمات والعمليات، والتوجه نحو التحديث، والإنتاج المستمر. (Adler, Goldoftas & Levine, 1999, 51)، وبالتالي يساعد المنظمات على التكيف والنجاح على المدى الطويل.

وتشير المنظمات الساعية إلى الكفاءة إلى الأنشطة التي تدعم استثمار الموارد المتاحة للحصول على نتائج وأنشطة غير متوقعة، واتباع أساليب الرقابة والتحكم التقليدية على الإجراءات والعمليات والتعاملات كافة، والالتزام الحرفي بالقوانين والقواعد التنظيمية (Adler, Goldoftas & Levine, 1999, 52)، وبالتالي يساعد على تحقيق النجاح على المدى القصير. (Tushman & O' Reilly, 1996, 9 (III))

ولقد اتضح، أن المنظمات البارعة تنسم بالقدرة على تحقيق التوفيق بين الكفاءة على المدى القصير، والفعالية والمرونة على المدى الطويل. (Smith & Tushman, 2005, 522)

### ٤- التغيرات الثورية والتغيرات التطورية:

ويركس بُعدي التغير الجذري والتغير التدريجي **changes Revolutionary & Evolutionary** نوع التناقض التي يستلزم التعامل معه داخل المنظمات.

وقد أشارت دراسة في سياقها إلى أن التغيرات الثورية في المنظمة تغييرات عميقة، وتتضمن إعادة تشكيل الأهداف الإستراتيجية، وإحداث تغييرات جذرية في المعتقدات والسلوكيات، وتقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة، وتمر بثلاث مراحل، ترتبط فيها كل مرحلة لاحقة بالمرحلة السابقة، وهي الابتكار variation، والاختيار selection، والاحتفاظ retention. وفي حين أن المنظمات الخاضعة للتغييرات التطورية والتي تحدث بشكل بطيء جداً، وقد يرجع إلى الضغط الخارجي وتلبية أصحاب المصلحة والمنافسة، ويعد التوفيق والتوازن بين البُعدين - التغيرات الثورية والتطورية - أحد مهام المنظمة البارعة، وإذا لم تستطع التوفيق بين هذين البُعدين قد تواجه خطر الجمود inertia، ويظهر في شكلين هما: الأول، الجمود الثقافي Cultural inertia، الذي يشير إلى

عدم قدرة منظمة ما على التغيير بسبب حجمها وتعقيدها وترابطها بين هياكلها وعملياتها، والآخر الجمود الهيكلي *Structural inertia*. الذي يشير إلى عدم قدرة المنظمة على التغيير بسبب بعض المعايير والقيم والشبكات الاجتماعية القائمة بمرور الوقت. من ناحية أخرى. هذا الجمود يسبب الفشل ويجب التغلب عليه. (Tushman& O' Reilly III, 1996, 11)

#### ٥- الفردية والمنظمية:

أي التعرف على أن البراعة التنظيمية هل تتحقق على مستوى الأفراد أم تتحقق على مستوى المنظمة *Organization& Individual*.

تهتم المنظمات بصفة أساسية بالتوفيق بين هذه المتناقضات بدرجة كبيرة على مستوى المنظمة عن طريق تصميم وظيفتين أو فريقين أو وحدتين؛ وتكون الأولى مسئولة عن الاستكشاف والأخرى مسئولة عن الاستغلال.

وتشير البراعة الفردية إلى الجهود المبذولة من قبل الأفراد أو الفريق لاكتشاف الفرص الجديدة أو استغلالها، وهي الطريقة التي يعالج بها الأفراد الاستكشاف والاستغلال، وعلى ضوءها يتصف الأفراد البارعون، بالقدرة على القيام بأدوار متعددة (Floyd& Lane, 2000, 155)، والانخراط في التفكير المتناقض، والقدرة على إدارة التناقضات والأهداف المتضاربة. (Smith& Tushman, 2005, 524)، والقدرة على تحقيق ما لا يمكن توقعه من قبل، وتنوع الآراء والخبرات، والقدرة على التعلم، ومدى امتلاك "عقيلة النمو" وهي عقلية لا تفترض التقيد بالجينات أو الخبرة عندما يتعلق الأمر بالتعلم، وأنها تتوسع عند الحاجة لإتقان معارف وأفكار ومهارات وفلسفات جديدة. (Mom, Van Den Bosch& Volberda, 2009, 812)

ووفقاً لطبيعة البحث الحالي، يمكن القول: إن المنظمة المدرسية البارعة تحقق التوفيق بين الاستكشاف والاستغلال، والكفاءة والفعالية، والعضوية والميكانيكية، والتغيرات الثورية والتغيرات التطورية، والفردية والمنظمية، وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن هناك عدداً من الممارسات التنظيمية والتي تشترك فيها الأبعاد السابقة كافة، التي في حال الاهتمام بها وتفعيلها تسهم في توظيف المنظمة البارعة، وانطلاقاً من هذا، فإن المنظمة التعليمية البارعة تتكون من نوعين مختلفين، تتمثل فيما يلي:

- البراعة الاستكشافية *AO directed toward the exploration*، تشير إلى المنظمة القادرة على الابتكار والتجديد، والتعلم المستمر والتدريب والتطوير، والتواصل المستمر مع المستفيدين باستخدام وسائل التواصل الحديثة، وتشجيع العاملين على تجريب أفكار جديدة، والانفتاح على جميع المتغيرات المحيطة والتكيف معها، واستثمار الفرص الجديدة في الخدمات التعليمية، وإجراء بحوث مستمرة لمعرفة توجهات أولياء الأمور، والبحث عن أحدث تكنولوجيا التدريس المتطورة وتطبيقها، وتزويد العاملين بالمعارف والخبرات الجديدة، واستقطاب العاملين ذوي

المهارات والخبرات، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، والاستعانة بالمؤسسات الخارجية المتخصصة.

• البراعة الاستغلالية AO directed toward the Exploitation، تشير إلى المنظمة القادرة على الاهتمام بأراء المعلمين وإشراكهم في المدرسة، والتحفيز المستمر للمعلمين كلما قاموا بأي عمل متميز، وإشعار العاملين بالأمان الوظيفي والطمأنينة خلال العمل، والدعم والتشجيع المستمر للعاملين على النمو المهني والمعرفي، وتوفير مناخ عمل خالٍ من الروتين، وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، وتبادل الأدوار القيادية بين القيادات، وتسهيل إجراءات العمل، وضمان الجودة التعليمية، ووجود خطة للتحسين المستمر، ووجود إستراتيجية واضحة ومعلنة، وتشكيل فرق عمل لتطوير الأداء.

ويتضح مما سبق، أن المنظمات الموجهة نحو الاستغلال فقط أو المنظمات الموجهة نحو الاستكشاف فقط، تعكس النقيض من أنشطة المنظمة البارعة، وأنها أنشطة متعمدة تمارسها المنظمة للتركيز على الاستكشاف، أو الاستغلال، وهذه الأنشطة مضادة للبراعة وتضر المنظمة وتسيء إليها، وتعكس الأنشطة السلبية في المنظمات، في حين تعكس أنشطة المنظمات البارعة التوفيق بين الاستكشاف والاستغلال.

وفي هذا الصدد، أشارت إحدى الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية في السياق المدرسي، إلى أن وجود قاعدة اتصال فعالة في المدرسة للتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور واستقبال ردود أفعالهم، وتخصيص مبالغ كافية لاستثمار الفرص الجديدة في الخدمات التعليمية، وإجراء المدرسة بحوثاً مستمرة لمعرفة توجهات أولياء أمور الطلاب، والبحث عن أحدث تكنولوجيا التدريس المتطورة وتطبيقها، وتدريب وتزويد المعلمين بالمعارف والخبرات الجديدة في مجال التدريس، واستقطاب المعلمين ذوي المهارات والخبرات العالية، واستخدام الأسلوب العلمي في وضع الإستراتيجيات المستقبلية. (محمد، ٢٠١٩، ١٢٩-١٤٠)، الأمر الذي يمكن الأفراد والمنظمة من توظيف المنظمة البارعة.

### ثالثاً: مداخل توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية:

وبمراجعة الأدبيات الإدارية المعاصرة يتضح، أن توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية يتطلب توفير عدد من المداخل لنجاح التوظيف، وقد تم تقسيمها إلى مجموعة مداخل مرتبطة بالمصادر الداخلية والخارجية، وأخرى مرتبطة بالمتسلسلة والمتوازنة، وثالثة مرتبطة بالهيكلية والسياقية، ورابعة مرتبطة بسلوكيات الإدارة العليا، وفيما يلي عرض وتحليل لهذه المداخل على النحو التالي:

### المدخل الأول - الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة:



ويركز هذا المدخل على قدرة المنظمة البارعة على الاستفادة من مواردها بأفضل صورة ممكنة، والاعتماد على العديد من المنظمات والجماعات التي تؤثر أو تتأثر بالمنظمة من أجل التكيف والبقاء والنمو في البيئات سريعة التغير ومعالجة التناقض، ويمكن إجمال هذين المصدرين فيما يلي: (Baden-Fuller & Volberda, 1997, 93-110)

١- المصادر الداخلية Internal: وتكمن في ذات المنظمة؛ إذ تعتمد فيه المنظمات على إمكاناتها ومواردها وكفاءاتها، مثل دعم التطوير المهني، وإظهار التقدير والاهتمام بالعاملين، والاتصالات التي تكون مفتوحة وفعالة، والكفاءة في تنسيق الموارد، ووضع سياسات رائدة لتكافؤ الأجور والمزايا، ودمج أهداف المنظمة مع العمليات اليومية، وحل القضايا الداخلية، والولاء الصادق من جانب القادة، والمشاركة الطوعية والاندماج من كل الأفراد في المنظمة على المستويات كافة، وبناء برامج للمعرفة والتعلم والمهارات، والتدريب، وتنمية أفكار جديدة، والعمل بصورة استقلالية وإبداعية. وتعد المصادر الداخلية أداة فعالة للتكيف التنظيمي للمنظمة.

٢- المصادر الخارجية External: وتشير إلى استخدام تقنيات تنظيمية خارج المنظمة، إذ يتم الاستعانة بحلول غير تقليدية استخدمتها منظمات الأعمال، وتتنوع هذه المصادر، وأكثرها انتشاراً في المنظمات التعليمية، نظام الإسناد للغير "التعهيد" Outsourcing والتحالفات alliances. وسوف نوجزها على النحو التالي:

أ- نظام الإسناد للغير، ويشير إلى " تحويل الأنشطة التي لم يتم تنفيذها داخلياً في المنظمة إلى أطراف وجهات خارجية" (Ellram & Billington, 2001, 19). وهو نظام يعطي للمنظمات عن طريق طرف ثانٍ، ويشمل الطرف الثاني وكالات، أو منظمات، أو جمعيات، أو أفراد لا يتبعون المنظمة، وهذا الإسناد يسهم في الأنشطة كافة داخل المنظمة.

ب- التحالفات، وتُعرف كطريقة من استخدام المصادر الخارجية التي تستخدمها المنظمات كي تكون منظمة بارعة، وهناك نوعان من التحالفات بين المنظمات، وهي: تحالفات الاستكشاف التي تستخدم التعاون بين المنظمات في اكتشاف منتجات وخدمات جديدة للمنظمة. وتحالفات الاستغلال وتركز أكثر على تطوير الكفاءات والمنتجات القائمة التي تأتي من التعاون بين المنظمات من أجل توليد التآزر والمواءمة (Rothaermel & Deeds, 2004, 211). على سبيل المثال، تركّز تحالفات الاستكشاف على "R" Research وهو قسم البحث، ولكن تحالفات الاستغلال تركّز "D" Development وهو قسم التطوير.

وعليه، فإن توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على المصادر الداخلية والخارجية، وأن أي محاولة بتجاهل مصدر أو آخر لا يعكس إلى حد كبير قدرة المنظمة كي تكون بارعة، لأن كل منها له إيجابيات وسلبياته، مما يؤكد أن هذه المصادر مكتملة، تطبقها أي

منظمة تسعي للبراعة، وقد أوضح هولمكبيست Holmqvist أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية لزيادة الاعتماد على المصادر الخارجية للمنظمة، وهي: (Holmqvist, 2004, 70-81)

أ- أن بعض الباحثين يعتقدون أن المصادر الداخلية أكثر أهمية من المصادر الخارجية في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة.

ب- وجود توتر تقليدي في العلاقة بين المصادر الداخلية والخارجية قد يساهم في وجود تنافس بينهما.

ج- معظم المنظمات لا تتوافر لديها الخبرات الكافية في التعامل مع المصادر الداخلية واستغلالها.

د- أن الميزة التنافسية المستدامة تعتمد بشكل أكبر على المشاركة والتعاون بين المنظمات لكن توجد بعض المنظمات لا تزال لا تعتقد بهذا القول تماماً.

ه- تزيد المصادر الداخلية الصلابة المحورية للمنظمة core rigidity في الكفاءات من الدرجة الأولى والثانية.

و- أن كل الموارد التنظيمية لا تكون داخل المنظمة، حيث إن المعارف والتكنولوجيا على سبيل المثال تكون من خارج حدود المنظمة.

#### المدخل الثاني - المتسلسلة والمتوازية للمنظمة:

يركز هذا المدخل على أن المنظمة البارعة هي قدرة المنظمة على الدوران بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال خلال فترات زمنية مختلفة ويؤثر بعضها على بعض؛ إذ تقوم المنظمة بالاستكشاف في فترة زمنية معينة، وتقوم بالاستغلال في فترة زمنية أخرى.

وتشير المتسلسلة "المتتابعة" Sequential إلى المنظمة الساعية إلى البراعة قادرة على استخدام التسلسل والتعاقب بين الاستكشاف والاستغلال على فترات زمنية طويلة وبتتابع؛ ومن ثم فإن المنظمات البارعة تتحقق عندما تتابع المنظمات الاستكشاف لفترة زمنية تتلوها استغلال فترة زمنية أخرى، وبالتالي يتحقق كل من النشاطين على المدى الطويل، وهذه العملية تساهم في اكتشاف واستغلال الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها المنظمة، مما يجعلها بارعة في مجال عملها.

وتشير طريقة التوازي parallel إلى أن المنظمات تنشئ وحدات مستقلة ملحقة، تشبه المنظمة في تنظيمها وإدارتها وهيكلها، وتعتبر جزءاً رسمياً من المنظمة، وهي تركز على أنشطة الاستكشاف (Tushman & Romanelli, 1985, 171) ولهذا يسير الاستكشاف والاستغلال إلى جانب بعضهما، مع عدم وجود فرصة للتلاقي نهائياً وبأي شكل من الأشكال.

ويتوقف تبني المنظمة لمدخل المتسلسل والتوازي على نوع ومعدل التغيرات في البيئة والأسواق، إذ يتم استخدام التوازي في توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، عندما تكون البيئات متغيرة، فنقوم بإنشاء وحدات مستقلة ملحقة بالاستكشاف، وبالتالي نتحقق الاستجابة السريعة

للبيئات. (Jansen, George, Van den Bosch & Volberda, 2008, 983) في حين يتم استخدام المتسلسل عندما تكون البيئات مستقرة وثابتة، فتقوم المنظمة بتبادل الاستغلال والاستكشاف على فترات زمنية متعاقبة. (Siggelkow & Levinthal, 2003, 660)

### المدخل الثالث - الهيكل والسياسي للمنظمة:

يرتبط هذا المدخل بالبراعة الهيكلية والبراعة السياقية للمنظمة، فهما يركزان على التوفيق والتزامن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال معاً، ويختلفان في طريقة ووسيلة التعامل معهما. وتعتبر البراعة الهيكلية Structural ambidexterity من المداخل المهمة التي تتبعها المنظمات في تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والعمل على استغلالها، وبشكل عام تشير إلى مجموعة من الحلول الهيكلية لمعالجة الحالات التي تواجه فيها المنظمات خيارات متناقضة ومتعارضة. وذلك من خلال خلق هياكل تنظيمية منفصلة مستقلة، يركز ويتابع كل منها نشاطاً مختلفاً، كأن يتم استحداث بعض الوظائف والوحدات التنظيمية التي تمارس أنشطة الاستغلال، بينما تمارس الأخرى أنشطة البحث والتطوير والاستكشاف للفرص الجديدة ومجاميع الأعمال التي تكون أكثر ارتباطاً بأنشطة التكيف للتغيرات البيئية الجديدة. وتحقق البراعة الهيكلية من خلال عزل الوحدات التي تمارس أنشطة الاستكشاف عن تلك التي تمارس أنشطة الاستغلال كأن يتم استحداث وحدة أعمال معينة لكل نشاط من تلك الأنشطة، بالتالي فإن هذه الوحدات لن تكون معزولة مكانياً فقط؛ وإنما ستكون مختلفة في ثقافتها وعملياتها وأنظمتها ومقدرتها الجوهرية أيضاً. Birkinshaw & (Gibson, 2004, 47-49)

وتحدث آلية التمايز الهيكلية عندما تقسم المنظمات إلى وحدات تنظيمية متخصصة متميزة هيكلياً للأنشطة المتناقضة مثل الاستكشاف والاستغلال، وتحديد المهام لكل وحدة. ويمكن تطبيق التمايز الهيكلية من أعلى إلى أسفل حتى يتم الوصول إلى المستوى الفردي، واستمرار تقسيم المجموعات داخل وحدات الأعمال إلى فرق أصغر وأصغر في الأنشطة على مستوى الأفراد لمتابعة أنشطة متناقضة. في حين أن آلية التكامل الهيكلية تحدث عندما تتابع المنظمات الاستكشاف والاستغلال داخل نفس المنظمة (Rasch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009, 687). وعادة ما تكون المنظمات التي تركز على أنشطة الاستكشاف أكثر لا مركزية ومرونة من تلك المنظمات التي تركز على أنشطة الاستغلال (Benner & Tushman, 2003, 240).

وتعرف البراعة السياقية Contextual ambidexterity بأنها العمليات والأنظمة التي تسهل وتشجع الوحدات التنظيمية والعاملين داخل المنظمة ليؤدوا مهام متناقضة ومتزامنة، وهي ذات صلة بدور الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق البراعة أكثر من صلتها بالهيكل التنظيمي، كما أنها تعكس قابلية كل عضو في المنظمة على تخصيص وقت عمله ومساحة وظيفته بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال. وهي لا تتطلب تعليمات أو أوامر من الإدارة العليا لتوجيه العاملين صوب

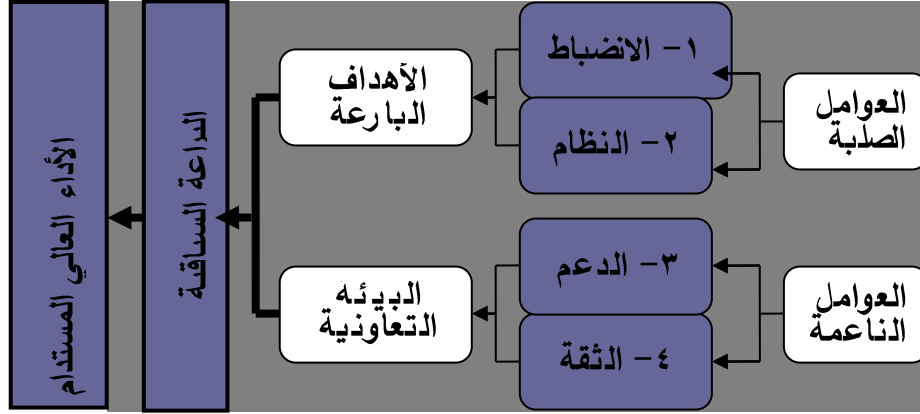
ممارسة أنشطة الاستكشاف أو الاستغلال، فبدلاً عن ذلك يمارس الفرد العامل كلا النوعين من الأنشطة، وفق حكمه وقراره الشخصي في ظل سياق تنظيمي مرن. ( Birkinshaw & Gibson, 2004, 47)، وتقتصر مهمة الإدارة فيه على تنظيم مجموعة العمليات والأنظمة التي تمكن العاملين وتشجعهم على أداء السلوك البارِع عبر قراراتهم الخاصة.

وعندما تتحقق البراعة السياقية فإن كل فرد داخل الوحدة التنظيمية أو المنظمة يستطيع تسليم القيمة للمستفيدين الحاليين ضمن الميدان الوظيفي الذي يعمل فيه، في ذات الوقت الذي يراقب فيه عن كثب التغيرات المهمة في البيئة ويتصرف وفقاً لها. ولهذا فإن هذا المدخل- البراعة السياقية- لديه القدرة على الاستمرارية أكثر من مدخل البراعة الهيكلية؛ لأنه يمنح كامل الوحدة التنظيمية القدرة على التكيف وليس فقط الوحدات المنفصلة أو الوظائف المسؤولة عن تطوير الأعمال الجديدة، فضلاً عن أنه يتفادى مشكلات التنسيق بين الوحدات الفرعية. ( Gibson & Birkinshaw, 2004, 21)

وتشير العديد من الأدبيات إلى وجود نوعين من عوامل السياق التنظيمي البارِع لتوظيف البراعة في المنظمات التعليمية: العوامل الصلبة Hard elements والعوامل الناعمة soft elements، وتشير العوامل الصلبة إلى العمليات التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها باستمرار من خلال أهداف محددة وطموحة، أما العوامل الناعمة فتشير إلى الممارسات الموجهة نحو تعزيز الجوانب البشرية في المنظمات التي تخلق بيئة تعاونية وداعمة، كما يتكون السياق التنظيمي البارِع من أربع سمات مترابطة، وهي: النظام discipline، والانضباط stretch، والدعم support، والثقة trust، وحددت الأدبيات أن السمتين الأولى والثانية عوامل صلبة، في حين أن السمتين الثالثة والرابعة عوامل ناعمة، ويعبر النظام عن السمة التي تشجع الأفراد على تحقيق ما يفترض القيام به، أما الانضباط فيشير إلى السياق الذي يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق طموحات أكثر، ويعبر الدعم عن وجود سياق يتم فيه تشجيع الأفراد على المساعدة وتحمل بعضهم، وتشير الثقة إلى السمة التي تخلق بيئة عمل موثوقة، وأن الجمع المتوازن بين هذه السمات الأربعة يؤدي إلى تحقيق البراعة السياقية، مما تؤدي بدورها إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء التنظيمي. ( Chaharmahali & Siadat, 2010, 20)

وتقوم العلاقة بين السياق التنظيمي والمنظمة البارِع على علاقة السبب والنتيجة، فالسياق التنظيمي ليست مجرد مجموعة من السمات العامة، وترابطها في اثنين من العوامل، إنما يحقق الأهداف البارِع، ويساعد على تهيئة البيئة التعاونية داخل المنظمة، كما يوضحها الشكل التالي:

### السياق التنظيمي



شكل رقم (٢) يوضح علاقة السبب والنتيجة بين عوامل وسمات السياق البارعة والمنظمة البارعة.  
(Chaharmahali& Siadat, 2010,20)

يوضح الشكل السابق أن سمات السياق التنظيمي المحددة ضمن العوامل تتفاعل فيما بينها وتصب في المنظمة البارعة، ويتضح ذلك من حركة الأسهم الأفقية، إذ إن السياق التنظيمي وسماته وعوامله كلما ارتفع أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف البارعة، وتهيئة البيئة التعاونية، مما يؤدي إلى تحسين البراعة السياقية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي المستدام، وهذا يسهم مباشرة في توظيف المنظمة البارعة، والعكس صحيح.

#### المدخل الرابع - مدخل سلوكيات الإدارة العليا:

يركز هذا المدخل على دور الإدارة العليا في اتخاذ القرار الصحيح للتغلب على التناقض، وتشير الأدبيات إلى أن هناك تعدداً في سلوكيات الإدارة العليا التي تدعم توظيف البراعة التنظيمية في المنظمات التعليمية لتشمل:

١- نية إستراتيجية واضحة Clear strategic intent إذ إن تحقيق المنظمة البارعة يتطلب من الإدارة العليا نية إستراتيجية واضحة ومقنعة وقوية للاهتمام بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال معاً، وإن الافتقار إلى هذه النية تُعد إحدى العقبات الرئيسية التي تواجه جهود تحويل المنظمات التعليمية إلى منظمات بارعة. (O'Reilly III& Tushman, 2008, 190)

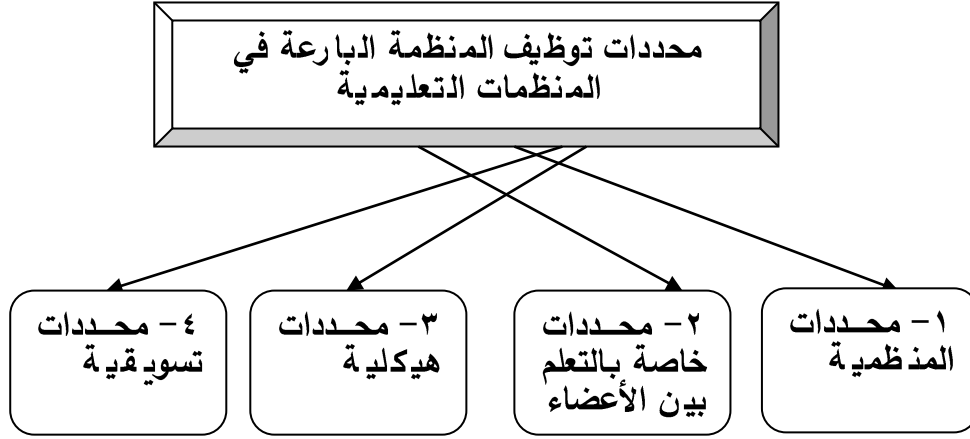
٢- الرؤية المشتركة Shared vision and values تشير إلى القدرة على تبني صورة مشتركة للمستقبل، وعندما تتوافر الرؤية المشتركة تصبح لدى الإدارة العليا الحافز لتوليد الفرص الجديدة، وخلق لغة مشتركة للتفاهم، وتنمية الفرص لتبادل الأفكار بحرية، وتعميق الهوية، وتبني توجهاً فكرياً على المدى الطويل في المنظمات لتعاون الوحدات بدلاً من المنافسة في المنظمة، ولهذا أثبتت نتائج دراسة توشمن وأوريلي أن توفير رؤية مشتركة لها علاقة إيجابية في متابعة النجاح المستدام للمنظمات. (O'Reilly III& Tushman, 2008, 195)، وأن غياب هذه الرؤية أو الاختلاف حولها يقلل التزام المرؤوسين، وزيادة تنافس الفرق والمجموعات، مما يؤدي إلى عدم الاكتراث والثقة، والصراع بالمنظمات. (Voss, Cable& Voss, 2006, 744)

٣- **التكامل الاجتماعي Social integration** ويشير إلى "فخر المجموعة" و"روح الفريق" و"فريق العمل". كما يشير إلى مدى انجذاب الفرد وما يحمله من عوامل عاطفية مباشرة أو اجتماعية إلى المجموعة، ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين للفريق الأقدم والتفاعل معهم؛ فالتكامل الاجتماعي هو الذي يحقق الكفاءة في تنسيق المهام والطموح، وزيادة الاتصالات والتعاون، وتنمية الفرص والتأزر، والجمع بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، والتوفيق بين الأهداف المتصارعة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ونجاح الفريق، وهذا يؤدي إلى توظيف المنظمة البارعة.

٤- **المكافآت Reward:** وتشير إلى درجة الفوائد التي تعود على الفريق الأقدم، وتؤكد الأدبيات أهمية المكافآت في إثارة أنشطة الاستكشاف والاستغلال، والتعاون وخلق الالتزام بالأهداف، وحفز الأفراد على التغلب على المصالح الفردية، وخلق الانسجام وتحقيق العدالة، وتقديم الأفكار والمشاركة في حلول المشاكل، واقتراح الحلول للقضايا المعقدة، وخفض المنافسة الشخصية، وزيادة الدافعية للعمل. (O'Reilly & Tushman, 2011, 6)، ولكي تصبح المكافآت أكثر إسهاماً في توظيف المنظمة البارعة وأكثر فعالية للأفراد فيجب أن تتسم بالعدالة، ووجود نظام عادل لتوزيع المكافآت. يتضح مما سبق، أن هناك تنوعاً في مداخل توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، منها ما هو على المستوى الخارجي، من خلال التعاون والتحالف مع المجتمع بمنظوماته المختلفة، ومنها على مستوى المنظمة من خلال خطط العمل التي تهدف إلى استثمار إمكانات المنظمة، كما منها ما هو متعلقة بتبني هيكل تنظيمي يتلاءم والبراعة للمنظمة من خلال اتسامه باللامركزية والرسمية وقلة عدد المستويات الإدارية، ومنها ما هو متعلقة بالسياق التنظيمي وسماته من خلال تشجيع الأفراد على الاستجابة للمتغيرات ودعم الثقة والتعاون بين أعضاء المنظمة، كما يتضح أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة العليا في المنظمات التعليمية؛ فتوافر إدارة عليا ذات توجه إستراتيجي، ووضع رؤية وأهداف إستراتيجية وقيم مشتركة للمنظمة، وتدعيم العمل الجماعي وفرق العمل، وتقديم المكافآت في صور مختلفة، وأن هذه المداخل السابقة ضرورية كمداخل لنجاح توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية، وهي متشابهة بعضها مع بعض.

#### رابعا - محددات توظيف المنظمة البارعة بالمنظمات التعليمية:

أوضحت الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية، أن هناك عدداً من المتغيرات تساهم بشكل ملحوظ في توظيف المنظمة البارعة، تم تصنيفها إلى أربعة متغيرات، والتي يمكن اعتبارها محددات لهذا المفهوم، ويمكن توضيح هذه المحددات في الشكل التالي.



شكل رقم (٣)

يوضح أهم محددات توظيف المنظمة البارعة بالمنظمات التعليمية

ويمكن توضيح هذه المحددات على النحو التالي:

#### ١- المحددات المنظمة:

وتتضمن ما يلي:

##### أ- الإدارة Management:

تعد الإدارة في المنظمة من أهم المحددات التنفيذية لتحويل المنظمة لتكون بارعة، فالإدارة الفعالة لا بد أن تكون قادرة على اتخاذ المخاطر للمنظمات إما الاستكشاف أو الاستغلال.

وفي هذا الصدد كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين ممارسات المدير باعتباره على رأس الإدارة والمنظمة البارعة من خلال تحقيق الرؤية المشتركة، وتقديم الدعم والتحفيز المستمر للعاملين كافة في المدرسة بشكل يشعرهم بالعدالة والانتماء للمدرسة، والتواصل الفعال مع المعلمين كافة، وتبني ممارسة نشر ثقافة الإبداع، والتشجيع المستمر على التغيير المستمر في الخدمات المقدمة كافة، بشكل يتواءم مع المتغيرات المحيطة. (محمد، ٢٠١٩، ١٣٧-١٣٩)

وأشارت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الجديرة بالثقة كأحد مداخل الإدارة الحديثة والبراعة التنظيمية؛ وأن البراعة التنظيمية تتعاطم في المنظمة في ظل القيادة الجديرة بالثقة القائمة على الشفافية في العلاقات، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وأن هذه الخصائص تشكل الأرضية التي تنمو وتزدهر فيها المنظمة البارعة. (حميدة، ٢٠١٥، ٧٥-١١١)

وفي دراسة أجراها توشمن وأورالي (١٩٩٦) بعنوان: "المنظمة البارعة: إدارة التغيير الثوري والتطوري" توصلت إلى أن فرق الإدارة العليا تزيد من توظيف المنظمة البارعة. وأن المنظمة البارعة لها انعكاسات مهمة على أداء العاملين والمنظمة.

كما أكدت نتائج دراسة جيبسون وبوركينشو (٢٠٠٤) على أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة في صنع السياق التنظيمي الفعال، مما يسهم بالضرورة في توظيف المنظمة البارعة في المنظمات التعليمية.

#### ب- المشاركة في اتخاذ القرار:

تمثل المشاركة في اتخاذ القرار أحد المحددات المؤثرة في المنظمة البارعة، وتشير إلى القرارات التي يتم صنعها من قبل المدير بالتعاون مع المرؤوسين، وتتفاوت درجة المشاركة من منح العاملين الفرصة لإعطاء الصوت إلى حالة التأثير الفعلي للعاملين في عملية صنع القرار. ومن ثم تكون مشجعة أو مثبطة للمنظمة البارعة، فإذا كان صنع القرار يتسم بالمشاركة والاحترام يسهم ذلك في الاستكشاف والاستغلال، ويعد حافزاً قوياً لتوليد الأفكار الجديدة، وزيادة الالتزام لاستكشاف طرق جديدة لفعل الأشياء، وبالتالي يسهم في تدعيم وتعزيز المنظمة البارعة. (Cohen & Levinthal, 1990, 149)، والعكس صحيح، حيث إن المنظمة التي لا تتمتع بالبراعة تكون عملية صنع القرار غير جيدة، كما تكون مدعاة للتوتر والقلق والمشاجرة. (Raisch & Birkinshaw, 2008, 400)

#### ج- الهوية التنظيمية:

تعد الهوية التنظيمية أحد المحددات المؤثرة في المنظمة البارعة، وتشير إلى أنها الوعي الجمعي لأعضاء المنظمة للسمات الأكثر جوهرية في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات. وأكدت نتائج دراسة أورالي وتوشمن أن الهوية التنظيمية تمثل محددًا مهمًا في توظيف المنظمة البارعة. وبخصوص العلاقة بين الهوية التنظيمية والمنظمة البارعة، كشفت نتائج الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين جودة الهوية التنظيمية والمنظمة البارعة، وأن تعلق الفرد العامل في المنظمة وشعوره بأن ذاته مندمجة في المنظمة ومذابة فيها، وشعوره بالفخر عند سماع إنجازات المنظمة، وأن إنجازات المدرسة تعد فخراً له على المستوى الفردي، وأن النقاني في خدمة منظمته ورغبته في الاستمرار فيها وحرصه على استمرارية منظمته بتميزها وريادتها، وحرصه على العمل بروح الفريق مع زملائه كي يحقق أهداف المنظمة والحفاظ على نظرة المجتمع الإيجابية لها، يؤثر إيجابياً في ممارسة الأفراد العاملين لأنشطة الاستكشاف والاستغلال كأبعاد للمنظمة البارعة. (Tripsas, 2009, 213-214)

وتوصلت إحدى الدراسات إلى إمكانية تعزيز اهتمام أعضاء المنظمة في ممارسة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن عندما تقوم المنظمة بتطوير قيم تنظيمية داعمة، وتعكس هذه الهوية التنظيمية الداعمة القيم المتناقضة في المنظمة، والشخصية المميزة لها، وأن المنظمات التي تميز أفرادها بممارسة أنشطة الاكتشاف والاستغلال بشكل متزامن تتصف بوجود قيم متنوعة ومتناقضة ومنها: قيم تركز على العلاقات الاجتماعية والتعاون، وقيم تهتم بالانضباط، ومنها ما يركز على



تبادل الآراء والمشاركة بالمعلومات، وأن المنظمات التي تميزت بمستوى منخفض من التزامن لأنشطة الاستكشاف والاستغلال اتسمت بوجود قيم واحدة وأهمت القيم الأخرى؛ فعلى سبيل المثال إن بعض المنظمات اتسمت بافتقادها للدعم الاجتماعي والتعاون، واهتمت بالتركيز على الانضباط بالعمل والالتزام بتحقيق الأهداف، كما توصلت إلى أن التواجد للقيم المتنوعة أو حتى المتناقضة يؤدي إلى ارتفاع مستوى ممارسة أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن. (Gibson & Birkinshaw, 2004, 213-226)

## ٢- المحددات التعليمية:

وتتضمن ما يلي:

### أ- القدرة الاستيعابية:

تؤدي القدرة الاستيعابية دوراً في تعزيز المنظمة البارعة أو إعاقتها، ويقصد بها: قدرة المنظمة على تقييم المعارف الخارجية واستيعابها وتطبيقها". (Cohen & Levinthal, 1990, 138)

وبخصوص العلاقة بين القدرة الاستيعابية والمنظمة البارعة، كشفت نتائج إحدى الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين القدرة الاستيعابية والمنظمة البارعة، وأن القدرة الاستيعابية تؤثر إيجابياً في أبعاد المنظمة البارعة؛ إذ تعزز التفاعل بين المنظمة مع البيئة الخارجية. (Rosenkopf & Nerkar, 2001, 303)، وتحسين التعلم في المنظمة وبين وحداتها الفرعية، وسعي المنظمة إلى الأفعال الاستباقية، والبحث النشط عن الفرص الجديدة واكتشافها، والإقدام على المخاطرة. (Rothaermel & Alexandre, 2009, 759-780)

### ب- السلامة النفسية:

تعتبر إدراكات السلامة النفسية محدد هام لممارسات المنظمة البارعة، وتشير السلامة النفسية إلى أنها "مدى شعور أعضاء المنظمة بالأمان النفسي والوظيفي حول احتمالية اتخاذ المخاطر التي من الممكن أن تسبب أخطاء" (Edmondson, 1999, 352) ومن ثم قد تكون مشجعة أو مثبطة للمنظمة البارعة، فإذا كانت المنظمة تتسم بالسلامة النفسية فإن ذلك يدعم المنظمة البارعة، والعكس صحيح فالمنظمة التي لا تتمتع بالسلامة النفسية تكون بيئتها محبطة ومدعاة للتوتر والقلق والعنف والإرهاب.

وكشفت نتائج بعض الدراسات أن المنظمة التي لا تتمتع بالسلامة النفسية، من الصعوبة على أعضائها تطبيق الأفكار الجديدة ببساطة شديدة بسبب عدم اليقين بشأن نجاحها والخوف من التعرض للمساءلة، وأشارت إلى أن ممارسة أنشطة الاستكشاف تتوقف على السلامة النفسية للأعضاء، فإذا كان أعضاء المنظمة يتسمون بالسلامة النفسية المرتفعة فإنهم يميلون إلى ممارسة الاستكشاف، أما إذا كان الأعضاء يتسمون بالسلامة النفسية المنخفضة فإنهم يكونوا قلقين، ولديهم خوف من التعرض للعقوبات بسبب النتائج غير المتوقعة.

**٣- المحددات الهيكلية:**

وتتضمن ما يلي:

**أ- عمر المنظمة:**

ويضطلع عمر المنظمة age بدور مهم في تعزيز المنظمة البارعة أو إعاقتها، وكشفت البحوث الميدانية أن هناك علاقة طردية بين عمر المنظمة والمنظمة البارعة ببعديها الاستكشاف والاستغلال. فقد تبين أن المنظمة الحديثة تظهر المنظمة البارعة أكثر من المنظمات القديمة، كما أن المنظمات البارعة، هي التي تلي بسرعة طلبات المستفيدين من خدماتها، وتقدم منتجات وخدمات جديدة. كما أكدت أن عمر المنظمة يعد أكبر محدد لأبعاد المنظمة البارعة؛ إذ إن المنظمات الحديثة تدعم الاستكشاف من أجل تحديد الفرص الجديدة التي ستميزها، ومع ذلك تحتاج إلى الاستغلال للبقاء. وأن المنظمات القديمة تواجه صعوبات في الاستكشاف؛ لأنها تصبح معتمدة على الروتين والمعارف والخبرات والمهارات الحالية إلا أنها تميل أكثر إلى الاستغلال. ( Lavie, Stettner& Tushman, ) (2010, 142)

**ب- حجم المنظمة:**

ثمة تأكيدات في أدبيات نظرية التنظيم على أن حجم المنظمة Size of organization أحد المحددات المؤثرة في المنظمة البارعة. وكشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين المنظمة البارعة وحجم المنظمة، وأن حجم المنظمة يؤثر إيجابياً في أبعاد المنظمة البارعة، فإذا كانت المنظمة ذات حجم صغير فيمكن التنبؤ بأنها تدعم بعد الاستغلال كبعد من أبعاد المنظمة البارعة، من جانب آخر كشفت بعض الدراسات العلاقة الإيجابية بين المنظمات ذات الحجم الكبير والمنظمة البارعة؛ فإذا كانت المنظمة كبيرة الحجم فيمكن التنبؤ بأنها تدعم بعد الاستكشاف كبعد من أبعاد المنظمة البارعة، ولهذا تكون في حاجة إلى الاستفادة بسهولة من مواردها الداخلية لصالح الاستكشاف. (Sidhu, Volberda& Commandeur, 2004, 928)

**٤- المحددات التسويقية:**

وتشمل ما يلي:

**أ- الديناميكية البيئية:**

بات واضحاً أن خصائص القدرات الديناميكية محدد مهم للمنظمة البارعة، وترتبط الخصائص التي تمتاز بها القدرات الديناميكية ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة البارعة، ويقصد بالديناميكية البيئية بأنها: توقع المنظمة لمواردها القيمة والتي تتعامل مع التغيرات البيئية والتحديد المبكر للتهديدات والفرص. ولقد أخذت دراسة تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على المنظمة البارعة بعداً كبيراً في أدبيات نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي مؤخراً، وأفضت إلى كثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة

ودرجة العلاقة بينهما. وأن أبعاد الديناميكية البيئية- الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق- وخصائصها تشكل محددًا مهمًا للمنظمة البارعة. وأن مكونات الديناميكية البيئية تجعل المنظمة تستشعر الفرص الجديدة، وتشكيل الهياكل التنظيمية، والبحث عن المهارات القيادية للفريق القيادي (O'Reilly III & Tushman, 2008, 203)

وأكدت نتائج دراسة تشي (Teece ٢٠٠٧) وجود علاقة إيجابية قوية بين الديناميكية البيئية والمنظمة البارعة. (Teece, 2007, 1347)، وقام بيكمان Beckman بدراسة توضح العلاقة بين الاثنين، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين طبيعة الديناميكية البيئية والمنظمة البارعة. (Beckman, Haunschild & Phillips, 2004, 272)

### ب- التوجه نحو السوق:

يعتبر التوجه نحو السوق محددًا مهمًا لممارسات المنظمة البارعة، ويشجع على أداء سلوكيات البراعة الموجهة للمستفيدين، وبالتالي تسهم في زيادة فعالية المنظمة (مثل الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات، والمشاركة بالأفكار في إحداث تطورات أو مشروعات جديدة). وينعكس التوجه نحو السوق من خلال أبعاد ثلاثة، وهي: التوجه نحو المنافس، التوجه نحو المستفيد، والتنسيق بين الوظائف. ومن فوائد التوجه نحو السوق للمنظمات التعليمية ترشيد القرارات الإدارية وتخصيص الموارد، واستغلال الكفاءات القائمة، وتطوير قدرات جديدة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة والروابط مع المستفيدين والمعنيين. (Atuahene-Gima, 2005, 72)

وأثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التوجه نحو السوق والمنظمة البارعة، وتوصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن المنظمات التي تكون متوجهة نحو السوق بشكل متزامن تتخذ منه منهجًا إستراتيجيًا لتجربة الأفكار والمنتجات والأسواق المبتكرة، وتبدو بأنها أكثر قدرة على المتابعة والجمع بين الاستكشاف والاستغلال، وأثبتت أنه لضمان نجاح المنظمة في أن تكون بارعة يمكن للمديرين التوجه نحو السوق بطريقة استباقية وسريعة في الوقت نفسه. (Li, Wei, & Liu., 2010, 1457)

### ج- الكثافة التنافسية:

تعرف الكثافة التنافسية competitive intensity بأنها زيادة عدد المنافسين، وتمثل محددًا مهمًا ومؤثرًا في ممارسات المنظمة البارعة. إن تفسير العلاقة بين الكثافة التنافسية والمنظمة البارعة، تتضح عند المقارنة بين منظمة بما فيها من زيادة عدد المنافسين وبين منظمة قليلة في عدد منافسيها، فالمنظمات التي تتميز بالكثافة التنافسية تكون محفزة على أنشطة الاستكشاف وتستشعر وتستجيب أكثر للتغيرات الطويلة والقصيرة، عكس المنظمات التي لا تتمتع بكثافة التنافسية فإنها تركز على استغلال الموارد الموجودة والتغيرات القائمة.

**الخطوة الثانية - الدراسة الميدانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية على النحو التالي:

**أولاً - الهدف من الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع توظيف المنظمة البارعة بمدارس التعليم العام في محافظة المنيا.

**ثانياً - إجراءات تطبيق أداة الدراسة الميدانية:**

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وقد تكونت من ٤٤ عبارة ممثلة لمحورين، كل محور يمثل بُعداً من أبعاد المنظمة البارعة، وفقاً للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وهذه المحاور هي:

أ- المحور الأول: البراعة الاستغلالية، ويتكون من ٢٤ عبارة.

ب- المحور الثاني: البراعة الاستكشافية، ويتكون من ٢٠ عبارة.

**١- حساب صدق الاستبانة وثباتها:**

ويتضمن ما يلي:

**أ- صدق الاستبانة:**

تم استخدام صدق المحتوى؛ إذ عُرِضت الاستبانة — في صورتها المبدئية — على مجموعة من السادة المحكمين (ملحق رقم ١)، وقد تم إعادة كتابتها على ضوء ملاحظاتهم، والجدول التالي يوضح أرقام العبارات التي تم حذفها، وأرقام العبارات التي تم تعديلها؛ حتى تم الوصول إلى الصورة النهائية المعدة للتطبيق.

**جدول رقم (١)****العبارات التي تم حذفها، والعبارات التي تم تعديلها في الصورة النهائية للاستبانة**

العبارات المعدلة	العبارات المحذوفة	البعد
٨- تضع المدرسة خطة للتحصين المستمر لمخارجاتها للحفاظ على رضا المستفيدين. ١٦- تحرص المدرسة على التوسع في استخدام التكنولوجيا وقواعد البيانات والمعلومات. ٢١- تحرص المدرسة على استحداث طرائق التدريس ونظم التقويم، التي تساعد الطلاب على اكتساب المهارات المطلوبة في سوق العمل. ٢٣- تسعى المدرسة إلى تحسين درجة الرضا وزيادة الثقة بمخارجاتها التعليمية، وتحسين مركزها التنافسي.	٣- تهتم المدرسة بتدريب القيادات على عمليات الإدارة الذاتية. ٧- توفر المدرسة الخدمات اللازمة لإشباع حاجات المجتمع المحيط.	الأول
٣٢- تعمل المدرسة على تسويق خدماتها ومخارجاتها التعليمية.	٣٥- تمتلك المدرسة مهارات مناسبة في التخطيط.	الثاني

٤٠- تشجع المدرسة الأعضاء على المشاركة في المؤتمرات والندوات.		
--	--	--

وبعد تعديل العبارات، والأخذ بملاحظات المحكمين، يتضح أنه قد تحقق صدق المحتوى لأداة البحث.

#### ب- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ من خلال برنامج SPSS، وكان معامل الثبات لأداة البحث ككل ٠,٩٢ وهو معامل ثبات عالٍ.

#### ٢- تحديد عينة الاستبانة:

طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام في المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية في المراكز التسعة في محافظة المنيا، وهي: (العدوة، ومغاغة، وبنى مزار، ومطاي، سمالوط، والمنيا، وأبو قرقاص، وملوي، ودير مواس)، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٠٠٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستوفاة (٢٠٦٦) استبانة، وذلك بعد استبعاد غير المكتمل منها، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي.

#### جدول رقم (٢)

#### توزيع أفراد العينة على المراحل التعليمية والمراكز في محافظة المنيا

المركز	ابتدائي العدد	%	إعدادي العدد	%	ثانوي العدد	%	المجموع	%
العدوة	٨٣	٣٤,٤	٥٢	٢١,٦	١٠٦	٤٤	٢٤١	١١,٧
مغاغة	٧٩	٤٨,٧	٤٦	٢٨,٢	٣٨	٢٣,٣	١٦٣	٧,٩
بنى مزار	١٢٠	٣٣,٣	١٢	٣٥,٣	١١٣	٣١,١	٣٦٠	١٧,٤
مطاي	٣٨	٣٦,٩	٦٤	٦٢,١	١	١	١٠٣	٥
سمالوط	١١٠	٤٨,٧	١١٥	٥٠,٩	١	١	٢٢٦	١٠,٩
المنيا	٢٠٣	٣٤,٣	٢٥٠	٤٢,٤	١٣٦	٢٣,١	٥٨٩	٢٨,٩
أبو قرقاص	١٠	٨,١	٣٦	٢٩,٣	٧٧	٦٢,٦	١٢٣	٦
ملوي	١٢	٧,٢	٦٤	٣٨,٦	٩١	٥٣	١٦٦	٨
دير مواس	١١	١١,٦	١١	١١,٦	٧٣	٧٦,٨	٩٥	٤,٦
المجموع	٦٦٦	٣٢,٤	٧٦٥	٣٧	٦٣٦	٣٠,٦	٢٠٦٦	١٠٠

ويتضح من الجدول السابق، أن إجمالي العينة (٢٠٦٦) معلماً، كما بلغ إجمالي معلمي المدارس الابتدائية ٦٦٦ معلماً، ونسبة مئوية ٣٢,٤٪، وبلغ إجمالي معلمي المدارس الإعدادية ٧٦٥ معلماً، ونسبة ٣٧٪، وبلغ إجمالي معلمي المدارس الثانوية ٦٣٦ معلماً، بنسبة مئوية ٣٠,٦٪، وبذلك تزيد

العينة عن ٣٣٪ من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدد أفرادها (٦١٥٦٥) معلما. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦/٢٠١٧، ١٢٢).

وقد تم تطبيق الاستبانة (ملحق رقم ٢) بعد الحصول على الموافقات من الجهات المختصة.

### ٣- المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لحساب نسب تكرار الموافقة بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، كما تم ترتيب العبارات تنازلياً بالنسبة لكل بُعد على حدة.

### ثالثاً - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها على النحو التالي:

تبين الجداول (٣)، (٤)، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارات والأبعاد الممثلة لمدى توافر أبعاد المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام وترتيبها.

### جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات على الأبعاد مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	البراعة الاستكشافية	٤١,٣٤	٨,٩٠٦	٦٨,٧٪	متوسطة
٢	البراعة الاستغلالية	٤٧,٤١	١٠,١٤٩	٦٦,٠٪	متوسطة
	الكلية للمنظمة البارعة	٨٨,٧٤٩	١٧,٨٩٦	٦٧,٢٪	متوسطة

النسبة المئوية = [المتوسط الحسابي ÷ أقصى درجة للبعد (٣)]

يلاحظ من نتائج الجدول (٣)، أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة تراوحت بين (٦٨,٧٪ - ٦٦٪)؛ مما يشير إلى أن توافر أبعاد المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في محافظة المنيا كان متوسطاً، بدلالة النسبة المئوية الكلية لمجموع الأبعاد (٦٧,٢٪). وربما يفسر ذلك أن المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام فكرة ومفهوم جديد وغير واسع الانتشار، وهذا يلفت النظر إلى اهتمام من وزارة التربية والتعليم بتطبيق كل حديث، كما يتبين من نفس الجدول أن أبعاد الدراسة كانت نسبها متقاربة إلا أنه بترتيبها اتضح التالي:

حاز بُعد "البراعة الاستكشافية" أعلى النسب، وقد بلغت (٦٨,٧٪) في استجابة معلمي مدارس التعليم العام بدرجة "متوسطة"، وقد يكون راجعاً إلى بعض الأمور، منها: أن البراعة الاستكشافية عملية سهلة للمدارس، فهي تشترك فيها فئات مختلفة سواء أكان من أعضاء المدرسة، أم قيادات المدرسة، أم مجلس إدارتها، والذين يمتلكون المهارات والخبرات، أم مشاركة الخبراء من أعضاء

مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في المدرسة، أو اهتمام الوزارة بالأخذ وتطبيق كل ما هو جديد، من خلال طرح الحلول للمشكلات التي تعاني منها المدرسة، وتوجيه المدرسة إلى البحث والاستكشاف للإمكانيات والموارد الداخلية والخارجية، واستغلالها في تحسين الأداء المدرسي، واستكشاف معارف جديدة أو موارد وطرق جديدة لتحسين أداء العمل في المدرسة.

بينما حصل بعد "البراعة الاستغلالية" على الترتيب الأخير بنسبة مئوية (٦٦,٠٪)، ويرجع لعدة أمور تتمثل في أن البراعة الاستغلالية عملية صعبة، لوجود معوقات تواجه التنفيذ والاستغلال، منها: متعلقة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المدارس، والأخرى متعلقة بضعف معرفة أعضاء وقيادات المدرسة في بعض الأحيان بكيفية استغلال المعارف والموارد والإمكانيات، وهذا يجعل المدرسة بطيئة في عملية الاستغلال لهذه المعارف والمهارات والخبرات، ومن هنا تكون عملية الاستغلال صعبة ولا تحظى بالاهتمام الكافي لما تحتاجه من أدوات وآليات للتنفيذ. ولتحديد استجابة أفراد العينة على عبارات كل بُعد تفصيلياً تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لعبارات كل بُعد مبينة كما يلي في جدول (٤).

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات الكلية للاستجابة لعبارات أبعاد الدراسة المختلفة مرتبة لكل بعد تنازلياً

رقم العبارة	البعد	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
٤٤	البراعة الاستكشافية	ترض المدرسة خططها الاستراتيجية على متخصصين ومستشارين في التخطيط.	٢,٢٢	٠,٧٤٣	٧٣,٨٪	عالية
٢٥		تتبنى المدرسة آليات مناسبة للاستجابة المستمرة لتغيرات البيئة المحيطة.	٢,١٥	٠,٨٧٥	٧١,٣٪	متوسطة
٣٤		تدرج المدرسة تواصلاً فعالاً مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٢,١٢	٠,٨٨٢	٧٠,٨٪	متوسطة
٣٠		تستعين المدرسة بالمؤسسات الخارجية المتخصصة لتحسين الأداء بها.	٢,١٢	٠,٧٣٣	٧٠,٥٪	متوسطة
٣٣		تعمل المدرسة على تسويق خدماتها ومخرجاتها التعليمية.	٢,١١	٠,٧٢٦	٧٠,٤٪	متوسطة
٢٨		تدرب المدرسة الأعضاء كافة على البحث عن المعلومات، واكتساب الأفكار من مصادر متنوعة.	٢,١٠	٠,٧٣٩	٧٠,١٪	متوسطة
٣١		تتحقق المدرسة من صلاحية خدماتها الجديدة قبل طرحها للمجتمع.	٢,١٠	٠,٧٢٩	٧٠,٠٪	متوسطة

متوسطة	٦٩,٧%	٠,٨٨٨	٢,٠٩	تجرى المدرسة تحسينات مستمرة للأنشطة الإدارية والفنية المختلفة.		٣٢
متوسطة	٦٩,٦%	٠,٧٤٢	٢,٠٩	تسعى المدرسة إلى إقامة المؤتمرات، وعقد الندوات وورش العمل التعريفية بالمخرجات التعليمية.		٢٧
متوسط	٦٩,٢%	٠,٧٩٤	٢,٠٨	تجرى المدرسة دراسات؛ لتعرف حاجات المجتمع وتوقعاته.		٣٥
متوسطة	٦٩,٠%	٠,٧٤٢	٢,٠٧	تحسن المدرسة مهارات الأعضاء في اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء الوظائف والأعمال.		٢٦
متوسطة	٦٨,٠%	٠,٧٥١	٢,٠٤	تستفيد المدرسة من النماذج الناجحة في الإدارة والتدريس.		٤٣
متوسطة	٦٧,٢%	٠,٧٤٨	٢,٠٢	تقوم المدرسة بمراجعة منتظمة لبيئة عملها.		٣٦
متوسطة	٦٧,١%	٠,٧٤١	٢,٠١	تكتسب المدرسة العاملين مهارات إدارية وتنظيمية جديدة لاستشراف المستقبل.		٣٨
متوسطة	٦٦,٢%	٠,٧٣٨	١,٩٩	تتبنى المدرسة توجهات الوزارة للتطوير والتحديث.		٤٢
متوسطة	٦٦,٢%	٠,٨٩٣	١,٩٩	تشجع المدرسة العاملين على تجاوز الممارسات القديمة.		٣٧
متوسطة	٦٥,٦%	٠,٧٦٥	١,٩٧	تعتمد المدرسة على تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات والمعارف.		٣٩
متوسطة	٦٥,٢%	٠,٧٥٦	١,٩٦	تشكل المدرسة مجلسا استشارياً، يضم الخبراء والشخصيات الاعتبارية وأولياء الأمور.		٤٠
متوسطة	٦٥,٢%	٠,٧٤٨	١,٩٦	تشجع المدرسة الأعضاء على المشاركة في المؤتمرات والندوات.		٤١
متوسطة	٠,٦٨٨	١٧,٨٩٦	٨٨,٧٤٨	الكلبي لبعده البراعة الاستكشافية		
عالية	٧٢,٠%	٠,٨٨٤	٢,٠٧	تشجع المدرسة الكفاءات من المعلمين والعاملين، وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية.	البراعة الاستغلالية	٢٣
متوسطة	٧١,١%	٠,٧٥٨	٢,١٦	تحرص المدرسة على معرفة مستوى رضا العاملين فيها بصفة مستمرة.		٢٤
متوسطة	٦٩,١%	١,٥٨٥	٢,٠٧	تتيح المدرسة مناخا مناسباً يسوده		١٧



				التماسك بين العاملين.	
متوسطة	٦٨,٩%	٠,٧٩٤	٢,٠٧	تمنح المدرسة القيادات فرصا لتبادل الأدوار القيادية.	٢٠
متوسطة	٦٨,٩%	٠,٨٨٤	٢,٠٧	تحرص المدرسة على استحداث طرائق التدريس، ونظم التقويم، التي تساعد الطلاب على اكتساب المهارات المطلوبة في سوق العمل.	٢٢
متوسطة	٦٨,٣%	٠,٩٢٢	٢,٠٥	تعقد المدرسة اجتماعات دورية للأعضاء؛ للتعرف على آرائهم واقتراحاتهم.	٢١
متوسطة	٦٨,٠%	٠,٧٨٣	٢,٠٤	تشجع المدرسة المبادرة.	١٢
متوسطة	٦٧,٦%	٠,٧٣٤	٢,٠٣	توجد عدالة واضحة في تطبيق قواعد المساواة.	١٨
متوسطة	٦٧,٣%	٠,٧٩٦	٢,٠٢	تشكل المدرسة فرق عمل لتطوير الأداء.	١٠
متوسطة	٦٧,٠%	٠,٧٤٦	٢,٠١	تحرص المدرسة على التوسع في استخدام التكنولوجيا وقواعد البيانات والمعلومات.	١٦
متوسطة	٦٦,٩%	٠,٧٥٩	٢,٠١	تستمع المدرسة لكل آراء المستفيدين.	١٣
متوسطة	٦٦,٩%	٠,٧٥٥	٢,٠٤	تستخدم المدرسة نظم اتصال تساعد على تسهيل إجراءات العمل.	١١
متوسطة	٦٦,٣%	٠,٧٤٤	١,٩٩	تضع المدرسة لائحة معلنة للمحاسبية على المستويين الجماعي والفردى.	٩
متوسطة	٦٦,٨%	٠,٧٦١	٢,٠٠	تهتم المدرسة بالتنمية المهنية للقيادة والمعلمين والعاملين.	١٤
متوسطة	٦٦,٣%	١,٠١٧	١,٩٩	تضع المدرسة أساليب عمل جديدة؛ لضمان الجودة التعليمية.	١٩
متوسطة	٦٤,٠%	٠,٧٨٢	١,٩٢	تدفع المدرسة أعضائها للإنجاز.	٦
متوسطة	٦٣,٠%	١,٠١٠	١,٨٩	تكون المدرسة لجانا مشتركة لتنفيذ الأنشطة.	٥
متوسطة	٦٢,٦%	٠,٧٣٩	١,٨٨	تضع المدرسة خطة للتحسين المستمر لمخرجتها؛ للحفاظ على رضا المستفيدين.	٧
منخفضة	٦١,٨%	٠,٩٠١	١,٨٦	يسير العمل في المدرسة وفق إستراتيجية واضحة ومعلنة.	٤

١	تسند المدرسة الأعمال التي تتناسب مع قدرات كل فرد.	١,٨٥	٠,٦٩٧	٦١,٥%	منخفضة
٨	تضع المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهام كافة.	١,٨٣	٠,٧٧٤	٦٠,٨%	منخفضة
٣	تسعى المدرسة إلى تحسين درجة الرضا، وزيادة الثقة بمخرجاتها التعليمية، وتحسين مركزها التنافسي.	١,٧٨	٠,٧٤٩	٥٩,٣%	منخفضة
٢	تستفيد المدرسة من الموارد المتاحة لها.	١,٧٨	٠,٧٤٩	٥٩,١%	منخفضة
	الكلية لبعء البراعة الاستغلالية	٤٧,٤١	١٠,١٤٩	٦٦,١%	متوسطة

يوضح الجدول (٤) النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة لقررات المنظمة البارعة في كل بُعد من الأبعاد كما يلي:

#### ١- بعد البراعة الاستكشافية:

تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بُعد البراعة الاستكشافية بين (٧٣,٨% - ٦٥,٢%)، وكانت درجة الاستجابة عالية بالنسبة لفقرة (تعرض المدرسة خطتها الإستراتيجية على متخصصين ومستشارين في التخطيط)، بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة لباقي فقرات هذا البعد، وربما يفسر ذلك الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بأنشطة استكشاف الفرص الجديدة في مدارس التعليم العام.

#### ٢- بعد البراعة الاستغلالية:

تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بُعد البراعة الاستغلالية بين (٧٢,٠% - ٥٩,١%)، وكانت درجة الاستجابة عالية بالنسبة لفقرة (تشجع المدرسة الكفاءات من المعلمين والعاملين وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية) بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة لباقي فقرات هذا البعد عدا فقرتي (تستفيد المدرسة من الموارد المتاحة لها)، و (تسعى المدرسة إلى تحسين درجة الرضا وزيادة الثقة بمخرجاتها التعليمية، وتحسين مركزها التنافسي) وكانت درجة الاستجابة منخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى نقص الوعي بدور المجتمع والمستفيد الخارجي في تطوير المدرسة وتحسين مركزها التنافسي، وأن الاهتمام باستغلال الموارد المتاحة يحتاج إلى استقطاع وقت وجهد أكبر من العاملين والقيادات المدرسية.

#### الخطوة الثالثة - تصورات بعض الخبراء في قطاعي الأعمال والتربية بالنسبة لآليات توظيف

#### المنظمة البارعة بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية:

يمكن بيان آليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية كما يراه الخبراء من خلال أسلوب دلفي Delphi Technique؛ وهو أسلوب بحثي يتعامل مع موضوعات مستقبلية معترف به، ويستخدم استبانة يتم عرضها على الخبراء، وتطبق الاستبانة على

مدار ثلاث جولات - على الأقل - حتى يمكن الوصول إلى اتفاق عام Consensus. (علي، ٢٠٠٢، ١٧٣)

### ١- الهدف من دلفي:

وهدف أسلوب دلفي إلى التعرف على أفكار ورؤى السادة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمدارس بالنسبة لآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية.

### ٢- عينة دلفي:

تكونت العينة من (٤١) خبيراً، وقد تم التركيز على أربع فئات كالاتي: (ملحق رقم ٣)

- الفئة الأولى: أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التعليمية ببعض كليات التربية في الجامعات المصرية ومنها: تربية عين شمس، وتربية كفر الشيخ، وتربية بني سويف، وتربية المنيا، وتربية السويس، وتربية الغردقة، وتربية العريش؛ إذ إنهم أكثر دراية بظروف المدارس المصرية.

- الفئة الثانية: أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال (إدارة إستراتيجية، ونظرية منظمة، وسلوك تنظيمي، وإدارة موارد بشرية، ونظم معلومات، وإدارة عمليات، ودراسات مستقبلية) كليات الإدارة والاقتصاد وفي كليات التجارة، وتم اختيار هؤلاء الخبراء الذين شاركوا في إجراء أبحاث علمية أو إشراف علمي أو مناقشات علمية أو تحكيم استبانات في المنظمة البارعة أو البراعة التنظيمية، بمعنى أنهم أخبروا بإيجابيات المنظمة البارعة وسلبياتها وآليات توظيفها.

- الفئة الثالثة: بعض مديري المدارس المشهود لهم بحسن الاطلاع وسعة المعرفة.

- الفئة الرابعة: بعض المعلمين ممن حصلوا على دراسات عليا في التربية: (دبلوم خاص، وماجستير، ودكتوراه).

وقد روعي في اختيار أفراد العينة الفئة الثالثة والرابعة أن يكونوا ممن طبقت عليهم استبانة الدراسة الميدانية، والجدول رقم (٥) يوضح خصائص عينة الدراسة.

### جدول رقم (٥)

#### خصائص عينة الدراسة المشاركة في جولات دلفي

الدولة	الجهة	التخصص الدقيق	العدد	النسبة %
مصر	وزارة التربية والتعليم	مدير المدرسة	٣	٧,٣٢
		معلم	٦	١٤,٦٣
	كلية التربية	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	٧	١٧,٠٧
	كلية التجارة	إدارة الأعمال	١	٢,٤٤
العراق	كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة الأعمال: نظرية منظمة، سلوك تنظيمي، موارد بشرية، إدارة إستراتيجية، إدارة عمليات،	٢٢	٥٣,٦٦

		ونظم معلومات.		
٤,٨٨	٢	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد	الأردن
%١٠٠	٤١	إجمالي العينة		

من خلال الجدول السابق يتضح، أنه تم اختيار ثلاث دول، وهي: مصر، والعراق، والأردن، وتم اختيار كليات الإدارة والاقتصاد في العراق والأردن، وكلية التجارة في مصر وسبب اختيار هذه الكليات والدول أن أعضاء هيئة التدريس بها ممن أجروا أبحاثاً علمية في موضوع المنظمة البارعة، ويتضح أن تنوع وثبات أعداد الخبراء خلال الجولات الأربعة؛ وقد يرجع ذلك إلى استخدام الباحث لكل وسائل التكنولوجيا المعاصرة، وطول فترة التطبيق والتي استغرقت أكثر من عشرة أشهر تقريباً من ٢٠١٨/١/٢٧ إلى ٢٠١٨/١١/٢٦، فضلاً عن تكوين علاقات صداقة مع جميع السادة الخبراء.

### ٣- إجراءات دلفي:

- سعى الباحث إلى الحصول على الخبراء لمرات عديدة، وتمثل المحاولة الناجحة فيما يلي:
- أ- تم الحصول على أسماء السادة أعضاء هيئة التدريس من قواعد المعلومات العربية التي تصدر عن دار المنظومة Dar Almandumah (<http://mandumah.com>) الذين لهم أبحاث منشورة عن المنظمة البارعة والبراعة التنظيمية، وتم الدخول على مواقع جامعاتهم وكلياتهم للحصول على الإيميل الخاص بهم، كما طُلب من بعضهم إعطاء وترشيح أسماء أشخاص آخرين.
- ب- تم إرسال رسالة إلكترونية E-mail موضح فيها: هوية الباحث، وموضوع البحث، ويرافق ذلك طيه صورة scanners من بطاقة الرقم القومي، وقد أوضح الباحث في الرسالة أن المشاركة تطوعية ولا يترتب على المشاركة أي ضرر إن أراد الانسحاب أو عدم المشاركة وأن البيانات التي يتم تجميعها هي لصالح البحث، فقط ولن تستخدم في غرض آخر.
- ج- وقد طلب الباحث من العضو وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يفضلهُ للتواصل، هل الإيميل e-mail أو الفيسبوك Facebook أو الواتس آب WhatsApp أو سكايب Skype أو إيمو imo أو الفيبر Viber.
- د- كان المبرر من الاتصال بالخبراء ومتابعتهم عقب إرسال الاستبانة لكل جولة هو تأكيد استلامهم لها، والإجابة عن أي استفسارات تتعلق بموضوعها، وبأدر عدد من الخبراء بطرح أسئلة واستفسارات تتعلق بموضوع البحث.
- ه- كان يرافق كل جولة للاستبانة تغذية راجعة إحصائية لآراء الخبراء على كل عبارة وبعد.
- ز- اشتملت الاستبانة توجيهات وتعليمات حول كيفية الإجابة عن عباراتها وأبعادها.
- ٤- موضوع دلفي:

ينص موضوع استطلاع الرأي على السؤال الآتي: قمتم سيادتكم بالمشاركة في المنظمة البارعة وانطلاقاً من إدراككم لها، يُرجى بيان الآليات اللازمة لتوظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؛ حيث ثبت علمياً أن المدارس الحالية تعاني من كم ملموس من التناقضات نتيجة لإيقاع الحياة السريع.

#### ٥- تطبيق جولات دلفي:

تم تطبيق أسلوب دلفي على أربع جولات، وتتضمن:

#### ❖ الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق استطلاع رأي يتضمن سؤال مفتوح على مجموعة الخبراء المختارين لمعرفة آرائهم وتوجهاتهم وتصوراتهم تجاه آليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام، وقد بدأ تطبيق هذه الجولة المفتوحة في الفترة الزمنية من ٢٧/١/٢٠١٨ - ٥/٤/٢٠١٨، وتم التنويه على الخبراء بأن يرافق الاستبانة معلومات عن مفهوم المنظمة البارعة وخصائصها ومداخل توظيفها، ومما هو جدير بالذكر، أن التشاور مع بعض الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس سواء أكانوا من عينة الخبراء أم من خارج العينة ساعد في تنظيم وتصنيف وتفريغ استجابات الخبراء للدراسة الاستطلاعية؛ إذ أوصوا بأن يكون تحليل استجابات الخبراء وفق خطوات تتمثل فيما يلي:

- جمع المشتركات والمتشابهات بين تصورات وآراء الخبراء.
- تصنيف تلك المشتركات والمتشابهات.
- وضع محور لكل تصنيف في ضوء الإطار النظري للبحث.
- أن الاختلافات بين استجابات الخبراء قد تعود إلى الغموض وسوء الفهم لمفهوم المنظمة البارعة بالمنظمات وما تعينه بالنسبة لكل باحث.

#### ❖ الجولة الأولى:

بعد تجميع وتصنيف نواتج الدراسة الاستطلاعية تم إعداد استبانة مغلقة، وعرض تلك النتائج على الخبراء؛ لتحديد مدى ارتباط كل محور بالهدف من الدراسة وموضوعها، وكذلك مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الخاص بها، وبدأ تطبيق الجولة الأولى في الفترة الزمنية من ٧/٥/٢٠١٨ - ٣٠/٧/٢٠١٨م. وتم توزيع استبانة الجولة الأولى على عينة مكونة من (٤١) خبيراً، وتم رصد نتائج الجولة الأولى لأسلوب دلفي وتحليلها؛ للوقوف على آراء الخبراء، واتجاهاتهم وفقاً للتكرار والنسب المئوية، وتم حذف عدد من العبارات في بعض المحاور، كما تم تعديل عدد منها أيضاً، والذي يمكن إيضاحه من الجدول رقم (٦).

#### ❖ الجولة الثانية:

بعد تحليل استجابات الجولة الأولى، تم تصميم استبانة الجولة الثانية بناءً على توجيهات الخبراء، وما أسفرت عنه نتائج الجولة الأولى، وقد تم استفتاء الخبراء مرة أخرى حول ما طرحوه في الجولة الأولى من آراء، مدعوماً ذلك بالتعديل والتغيير وفقاً لآراء الخبراء في الجولة الأولى بهدف الوصول إلى اتفاق عام، وقد بدأ تطبيق الجولة الثانية في الفترة الزمنية ٢٠١٨/٨/٤ - ٢٠١٨/١٠/٧م على الخبراء المختارين، وقد اتفقت جميع آراء الخبراء في الجولة الثانية على نتائج الجولة الأولى؛ فقد اختلفوا بتحديد درجة أهمية كل عبارة، وجاءت الآراء باتفاق على الأهمية العامة، مع اختلاف كون الأهمية كبيرة أم متوسطة، وتم حساب ذلك أيضاً من خلال التكرار والنسب المئوية لمجموع الاستجابات.

### ❖ الجولة الثالثة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج جولتي دلفي السابقتين، تم توزيع استمارة الجولة الثالثة على الخبراء ذاتهم في الفترة الزمنية ٢٠١٨/١٠/١٨ - ٢٠١٨/١١/٢٦م، والتي اختص الخبراء فيها بالتعرف على مستوى اتفاق الخبراء على المحاور والآليات على النسب المئوية لاتفاق الخبراء التي حصلت عليها كل محور وآلية، وذلك بعرض النسبة المئوية التي حصلت عليها كل محور وآلية وإعلامهم بذلك، ومن ثم طلب رأيهم فيها إما بالموافقة، أو وضع علامة أسفل درجة الأهمية [(١) مهم بدرجة كبيرة، (٢) مهم بدرجة متوسطة، (٣) مهم]. وكان المبرر من ذلك توسيع الاختيارات أمام الخبراء، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية وحساب قيمة كلاً دلالة العبارات كافة، وتبين حصول العبارات كافة في الجولة الثانية والثالثة على اتفاق بين الخبراء، مع اختلاف آرائهم في الجولتين في درجة أهمية لكل عبارة.

ويوضح الجدول رقم (٦) النسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات الممثلة لآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية في كل نتائج الجولات الثلاثة لأسلوب دلفي.

جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة			نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحور العبارات	الجولة الأولى	
		ترتيب الأهمية				درجة الأهمية				لا تنتمي	تنتمي
		٣ ت %	٢ ت %	١ ت %		كبيرة	متوسطة	غير مهم			
المحور الأول- اعتماد الهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة:											
٤	%٩٢	-	٣ %٧,٣	٣٨ %٩٢	%٩٠,٢	-	٤ %٠,٠٩٧	٣٧ %٠,٩٠٢	١- أن يتم إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للمدرسة، ليتضمن مجموعة من فرق التطوير والتحسين الفعال متعددة المهام والأهداف.	%٢١٩	%٧٨٠
١	%١٠٠	-	-	٤١ %١٠٠	%٨٢,٩	-	٧ %٠,١٧٠	٣٤ %٠,٨٢٩	٢- وجود مجلس بشكل قانوني، يشرف على البراعة التنظيمية ورؤيتها المؤسسية.	-	%١٠٠

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة			نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى	
		ترتيب الأهمية				درجة الأهمية				لا تنتمي	تنتمي
٥	%٨٥,٤	-	٦	٥	%٥٨,٥	٢	١٥	٢٤	٣- أن تسمح المدرسة بتشكيل فريق تصميم عمليات البراعة التي تتوافق أهدافه مع أهداف المدرسة.	%٢١٩	%٧٨٠
<p>تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقا لاستجاباتهم في الجولة الأولى.</p>									٤- إنشاء المدارس إستراتيجيات العمل الأخضر ضمن نطاق المدرسة.	%٤٣٩	%٥٦١
١	%١٠٠	-	-	٤١	%٧٣,١	٢	١٠	٣٠	٥- إنشاء روابط تربط بين المعلمين والطلاب لتبادل الأفكار حول تطوير العمل داخل المدرسة.	%١٢٢	%٨٧٨
٣	%٩٥,١	-	٢	٣٩	%٨٠,٤	٢	٦	٣٣	٦- إنشاء وحدة البراعة التنظيمية وتحديد مدير لها.	%١٢٢	%٨٧٨
٦	%٧٨	-	٩	٣٢	%٦,٩	٢	١٤	٢٥	٧- وضع برنامج لضمان استدامة البراعة التنظيمية في المدرسة.	%٣٦٦	%٦٣٤
<p>تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقا لاستجاباتهم في الجولة الأولى.</p>									٨- أن تسمح المدرسة بوجود بعض التنظيمات غير الرسمية التي تتوافق أهدافها مع أهداف المدرسة.	%٣٦٦	%٦٣٤



(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام.

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى		
		ترتيب الأهمية			درجة الأهمية				لا تنتمي	تنتمي	
المحور الثاني- تطوير نوعية الموارد البشرية:											
٤	%٩٢,٧	-	٣	٣٨		٤	٦	٣١	١- التمييز بين أصحاب الجدارات من ذوي الأداء المرتفع ونظرائهم من ذوي الأداء العادي في التدريب والتحفيز.	-	%١٠٠
		-	%٧,٣	%٩٢,٧	%٧٥,٦	%٠,٠٩٧	%٠,١٤٦	%٠,٧٥٦			
١	%١٠٠	-	-	٤١		٢	٧	٣٢	٢- البحث عن طرق أخرى للإثراء الوظيفي للعاملين مثل تبني سياسة التدوير الوظيفي.	٠,٠٧٣	%٩٢٦
		-	-	%١٠٠	%٧٨,٠	%٠,٠٤٨	%٠,١٧٠	%٠,٧٨٠			

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى	
		ترتيب الأهمية			درجة الأهمية				لا تنتمي	تنتمي
٥	%٩١,٢	٤	٣٧	%٦٠,٩	٢	١٤	٢٥	٣- جذب المدرسة المعلمين المحاليين على المعاش من ذوي الكفاءات وأصحاب الأداء المتميز للمشاركة في المدرسة تؤدي مهام فريدة.	%٠,١٧٠	%٨٧٨
<p>تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقا لاستجاباتهم في الجولة الأولى.</p>								٤- تبني آليات مختلفة لإدارة التنوع في الأفكار والاتجاهات بين العاملين.	%٣١٧	%٦٨٣
١	%١٠٠	-	٤١	%٥٨,٥	٢	١٥	٢٤	٥- إنشاء برنامج مجتمعات التعلم للقرن الحادي والعشرين لتبادل الأفكار حول أفضل الأساليب التدريسية وأنشطة التعلم الفعال.	%٠,٠٧٣	%٩٢٦

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى			
		ترتيب الأهمية	٥		٣٦	درجة الأهمية	١١		٣٠	لا تنتمي	تنتمي	
٦	%٨٧,٨	-	%١٢,٢	%٨٧,٨	%٧٣,١	-	%٠,٢٦٨	٣٠	٠,٧٣١	٦- إنشاء قناة تعليمية مهمتها رفع مهارات المعلمين والطلاب، بما يتناسب مع مهارات القرن الحادي والعشرين.	%١٧٠	%٨٢٩
١	%١٠٠	-	-	%١٠٠	%٨٥,٣	-	%٠,١٤٦	٦	٣٥	٧- الاستعادة من المبعوثين داخل المدارس ونقل خبراتهم إلى المدارس الأخرى بما يحقق الاستثمار الجيد للقدرة	%٠,٠٧٣	%٩٢٦
دالة عند مستوى ٠,٠٠٠					• قيمة كآ = ١٤١٥,٩١٤							
المحور الثالث- تطوير السياق التنظيمي:												
• تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقا لاستجاباتهم في الجولة الأولى.								١- رفع مستوى الالتزام الشعوري والحماس لدى أعضاء المدرسة لأداء مهام وواجبات تتجاوز مهام الدور الأساسي لهم على نحو فعال.		-	%١٠٠	
• تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقا لاستجاباتهم في الجولة الأولى.								٢- إرساء قيم جديدة في المدرسة، مثل: المنافسة، وقياس الأداء، الديمقراطية، والتعاون، والشفافية، والتمكين، والمساواة بين الجميع، وإدارة المعرفة، وثقافة المحاسبية والحوكمة، والعمل في فريق، وثقافة التعلم مدى الحياة بين جميع العاملين.		-	%١٠٠	
٤	%٨٢,٩	-	%١٧,	%٨٢,٩	%٤٦,٤	٤	%٠,٠٩٧	١٨	١٩	٣- أن تهتم المدرسة بالدعم الاجتماعي لتوفير الأمان وحرية العمل التي يحتاجها العاملين لبلوغ الأداء العالي المستدام.	%٣١٧	%٦٨٢

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى	
		ترتيب الأهمية			درجة الأهمية				لا تنتمي	تنتمي
٣	%٨٥,٣	٦ - %١٤,٦	٣٥ %٨٥,٣	%٨٠,٤	٤ %٠,٠٩٧	٤ %٠,٠٩٧	٣٣ %٠,٨٠٤	٤- أن تهتم بإدارة الأداء ضمن وحدات المدرسة؛ لتحفيز الأفراد العاملين على تسليم نتائج عالية الجودة وجعلهم مسؤولين عن نتائج أداؤهم.	%١٢٢	%٨٧٨
٢	%٨٧,٨	٥ - %١٢,٢	٣٦ %٨٧,٨	%٧٥,٦	٢ %٠,٠٤٨	٨ ٠,١٩٥	٣١ %٠,٧٥٦	٥- ربط المكافآت بالابتكار والمهارات لجميع العاملين في المدرسة.	-	%١٠٠
١	%٩٠,٢	٤ - %٩,٨	٣٧ %٩٠,٢	%٨٠,٤	٢ %٠,٠٤٨	٦ %٠,١٤٦	٣٣ %٠,٨٠٤	٦- تبني مفهوم فرق العمل في إدارة عمليات الإدارة كافة.	%١٢٢	%٨٧٨
❖ قيمة كا <sup>٢</sup> = ١٦٧٢,١٧٠ دالة عند مستوى ٠,٠٠٠										

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية		المحاور	الجولة الأولى		
		ترتيب الأهمية			درجة الأهمية	لا تنتمي		تنتمي		
<b>المحور الرابع- التجديد الاستراتيجي:</b>										
٥	%٨٧,٨	-	٥	٣٦	-	٦	٣٥	١- إشراك العاملين الرئيسيين في مناقشة إستراتيجية البراعة المدرسية والأخذ بأفكارهم.	%١٢٢	%٨٧٨
		-	%١٢,٢	%٨٧,٨	%٨٥,٣	%٠,١٤٦	%٠,٨٥٣			
١	%٩٥,١	-	٤	٣٧	-	٢	٣٩	٢- تأسيس بنك للأفكار الجديدة سيولد إستراتيجيات جديدة يمكن إتباعها دائماً في المدرسة.	%١٢٢	%٨٧٨
		-	%٩,٨	%٩٠,٢	%٩٥,١	%٠,٠٤٨	%٠,٩٥١			
<p>• تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقاً لاستجاباتهم في الجولة الأولى.</p>								٣- تبني مفاهيم الرشاقة التنظيمية؛ لتسيير العمليات اليومية والشهرية والسنوية.	%٢٩٣	%٧٠٧
<p>• تم حذف هذه العبارة في الجولتين الثانية والثالثة بناء على عدم موافقة معظم الخبراء وفقاً لاستجاباتهم في الجولة الأولى.</p>								٤- وضع خطط زمنية متابعة للتعامل مع الاستغلال في نقطة زمنية معينة في حين يتم التعامل مع الاستكشاف في فترة زمنية أخرى.	%١٢٢	%٨٧٨

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى		
		ترتيب الأهمية	٤		٣٧	درجة الأهمية	٢		٩	٣٠	لا تنتمي
٢	%٩٠,٢	-	٤	٣٧	%٧٣,١	٢	٩	٣٠	٥- محاولة الاستفاضة من المعرفة الضمنية الكائنة في عقول الكوادر المدرسية، واستثمار هذه المعرفة في الاستجابة للتغيرات البيئية.	%٠,٠٧٣	%٩٢٦
٢	%٩٠,٢	-	٤	٣٧	%٨٢,٩	-	٧	٣٤	٦- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ للحصول على معلومات متباينة عن كل الأنشطة الخاصة بعمل المدرسة.	-	%١٠٠

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية		المحاور	الجولة الأولى		
		ترتيب الأهمية	٤		٣٧	درجة الأهمية		لا تنتمي	تنتمي	
٢	%٩٠,٢	-	٤	٣٧	-	٨٠,	٣٣	٧- إنشاء شبكات اجتماعية؛ لبناء علاقات فاعلة مع الأعضاء بعضهم بعضاً، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار على مستوى المدرسة ككل.	%١٢٢	%٨٧٨
قيمة كا <sup>٢</sup> = ١٤٢٦,٩٨٨ دالة عند مستوى ٠,٠٠٠										
المحور الخامس- القيادة المرتكزة على البراعة:										
								١- وضع معايير لاختيار القيادات المدرسية، تضمن وجود محافظة من الأدوار القيادية التي يمكن أن يؤديها المدير لأداء متطلبات العمل المعقدة.	%٤٣٩	%٥٦١
٥	%٩٠,٢	-	٤	٣٧	-	٥	٣٦	٢- إدراك أهمية القيادة في إدارة التفاضل التي تعايشه المدرسة في الوقت الحاضر.	-	%٨٧٨

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة			نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى	
		ترتيب الأهمية				درجة الأهمية				لا تنتمي	تنتمي
١	%١٠٠	-	-	٤١ %١٠٠	%٩٠,٢	-	٤ %٠,٠٩٧	٣٧ %٠,٩٠٢	٣- قدرة القيادة على معالجة المعلومات من خلال تحليل محتوى هذه المعلومات وتحقيق التكامل فيما بينها.	%٠,٠٧٤	%٩٢٦
١	%١٠٠	-	-	٤١ %١٠٠	%٨٠,٤	-	٨ %٠,١٩٥	٣٣ %٠,٨٠٤	٤- قدرة القيادة على ممارسة أدوار قيادية متعددة ومتناقضة بشكل متزامن.	%٠,٠٧٤	%٩٢٦
١	%١٠٠	-	-	٤١ %١٠٠	%٨٢,٩	-	٧ %٠,١٧٠	٣٤ %٠,٨٢٩	٥- قدرة القيادة على التبديل بين أداء سلوكيات القيادة وفقاً للموقف.	%٠,٠٧٤	%٩٢٦
١	%١٠٠	-	-	٤١ %١٠٠	%٨٧,٨	-	٥ %٠,١٢١	٣٦ %٠,٨٧٨	٦- تمتع القيادة بمستوى عال من النزاهة الاجتماعي والعاطفي القادرة على التكيف مع مواقف مختلفة.	-	%١٠٠



(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى		
		ترتيب الأهمية			درجة الأهمية	لا تنتمي	تنتمي				
٦	٨٧, %٨	-	٥ %١٢,٢	٣٦ %٨٧,٨	%٧٨,٠	٢ %٠,٠٤٨	٧ %٠,١٧٠	٣٢ %٠,٧٨٠	٧- قدرة القيادة على التنبؤ والتخطيط واليقظة.	-	%١٠٠
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة كا = ١٧٦٤,٦١٥</li> <li>• دالة عند مستوى ٠,٠٠٠</li> </ul>											
المحور السادس- التعقيد الثقافي:											
٢	%٨٧,٨	-	٥ %١٢,٢	٣٦ %٨٧,٨	%٧٠,٧	-	١٢ %٠,٢٩٢	٢٩ %٠,٧٠٧	١- تهيئة المجتمع المدرسي بأسلوب علمي لدعم ومساندة التناقض في مكان العمل.	%٧	%٩٣٣

(تابع) جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لموافقات الخبراء على العبارات المرتبطة  
بآليات توظيف المنظمة البارعة بمدارس التعليم العام

ت	نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثالثة		نسب الاتفاق بين المحكمين	الجولة الثانية			المحاور	الجولة الأولى		
		ترتيب الأهمية			درجة الأهمية	لا تنتمي	تنتمي				
٢	٨ %٠,٣	-	٤ %٩,٨	٣٧ %٨٠,٣	%٨٠,٤	-	٨ %٠,١٩٥	٣٣ %٠,٨٠٤	٢- تبني ثقافة تنظيمية تجمع بين الثقافة الأدهوقراطية التي تركز على الإبداع والابتكار، والثقافة التي تركز على العمل البيروقراطي، والثقافة التي تركز على السوق، والثقافة التي تركز على روح الفريق.	%١٢	%٨٨٨
١	٩ %٠,٢	-	٤ %٨	٣٧ %٩,٢	%٧٥,٦	٢ %٠,٠٤	١٠ %٠,٢٤	٣١ %٠,٧٥	٣- تغيير القيم الثقافية السائدة والمهيمنة في مكان المدرسة.	%٠,٠٧٤	%٩٢٦
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة كا = ٨٧٦,٣٣٣</li> <li>• دالة عند مستوى ٠,٠٠٠</li> </ul>											

ويتبين من الجدول السابق المتعلق بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام اتفاق الخبراء، أنه اشتمل على العديد من المحاور؛ فالنسبة للمحور الأول (اعتماد الهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة) فهو دالٌّ إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ إذ تراوحت قيمة كآ<sup>٢</sup> ١٧,٥٤٣.١٠١٧. ومما يلفت النظر أن العبارات ٢، ٥ حصلت على نسبة اتفاق بلغت ١٠٠٪، كما أن العبارات ١، ٣، ٦ حصلت على نسبة موافقة أكثر من ٨٥٪، مما يعني أن ٨٢,٣٤ من عبارات المحور ككل حصلت على نسبة موافقة تتراوح ما بين ١٠٠٪، ٨٥٪. وهذا ما يوضح أهمية الهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة كآلية من آليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام، كما يراه الخبراء أنفسهم، ومما تجدر الإشارة إليه أيضاً أن العبارة ٧ "وضع برنامج لضمان استدامة البراعة التنظيمية في المدرسة" حصلت على نسبة الاتفاق بين الخبراء ٧٨٪، وهذا عكس ما تم بيانه في الإطار النظري للدراسة ص ص ٤٧-٥١، وهو أهمية وجود برنامج استدامة للبراعة التنظيمية للمنظمات بوجه عام والمنظمات التعليمية بوجه خاص.

أما المحور الثاني (تطوير نوعية الموارد البشرية) فهو دالٌّ إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ إذ تراوحت قيمة كآ<sup>٢</sup> ١٥,٩١٤.١٤١٥. ومما تجدر الإشارة إليه أن العبارات ١، ٢، ٣، ٥، ٧ حصلت على نسبة اتفاق تتراوح ما بين ١٠٠٪، ٩٠٪؛ مما يعكس أن نوعية العاملين والموارد البشرية في مدارس التعليم العام آلية ضرورية لتوظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام- كما يراه الخبراء- وفلسفة المنظمة البارعة. هذا في حين جاءت عبارة "إنشاء قناة تعليمية بمسمى رفع مهارات معلمينا وطلابنا بما يتناسب مع مهارات القرن الحادي والعشرين" في مرتبة أهمية أقل بنسبة مئوية ٨٧,٨٪.

أما المحور الثالث (تطوير السياق التنظيمي) فقد جاء السياق التنظيمي دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ إذ تراوحت قيمة كآ<sup>٢</sup> ١٧٠,١٦٧٢.١٦٧٢. وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين على العبارات ٥، ٦ بلغت نسبة اتفاق أكثر من ٨٥٪، كما حصلت بقية العبارة وهي "أن تهتم المدرسة بالدعم الاجتماعي لتوفير الأمان وحرية العمل التي يحتاجها العاملين لبلوغ الأداء العالي المستدام" على نسبة اتفاق ٨٢,٩٪. ولعل هذا يبرز أهمية السياق التنظيمي كآلية لتوظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام- كما يراه الخبراء أنفسهم- والإطار النظري للدراسة ص ص ٥١-٥٢.

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الرابع (التجديد الإستراتيجي) دالٌّ إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ إذ تراوحت قيمة كآ<sup>٢</sup> ٢٦,٩٨٨.١٤٢٦. وهذا ما تبينه العبارات ٢، ٥، ٦، ٧ بلغت نسبة اتفاق أكثر من ٩٠٪، ولعل هذا يعكس أهمية التجديد الإستراتيجي، ودوره في بناء المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام؛ مما يبرز ضرورة أن تشتمل مدارس التعليم العام على مفردات التجديد الإستراتيجي التي تناوله هذا المحور، هذا في حين جاءت عبارة "إشراك العاملين الرئيسيين في مناقشة إستراتيجية البراعة المدرسية وإستراتيجياتها والأخذ بأفكارهم" بنسبة مئوية ٨٧,٨٪.

وجاء المحور الخامس (القيادة المرتكزة على البراعة) دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ إذ تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> ١٧٦٤,٦١٥؛ وكانت نسبة الاتفاق على العبارات ٣، ٤، ٥، ٦ بلغت ١٠٠٪ كما حصلت العبارات ٢، ٧ على نسبة اتفاق تراوحت ٩٠,٢٪، ٨٧,٨٪. ولعل هذا يبرز إلى حدٍ مثلث دور القيادة البراعة في تعزيز المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام- كما يراه الخبراء أنفسهم- والإطار النظري للبحث ص ص ٣٣-٣٤.

أما المحور السادس (التعقيد الثقافي) فجاء دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ إذ تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> ٨٧٦,٣٣٣؛ وهذا يبين اتفاق المحكمين على أن التعقيد الثقافي ودوره في تكوين المنظمة البراعة في المؤسسات التعليمية بوجه عام ومدارس التعليم العام بوجه خاص؛ إذ تراوحت نسبة الاتفاق ما بين ٩٠,٢٪، ٨٠,٣٪ ومن هنا تبلغ النسبة المئوية للاتفاق للعبارات ١٠٠٪.

وبرؤية تحليلية لإجمالي نتائج جولات دلفي يتضح، أن هناك اتفاقاً بين الخبراء على آليات توظيف المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام، والتي تتمثل فيما يلي: الهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة، وجودة الموارد البشرية، والسياق التنظيمي، والتجديد الإستراتيجي، والقيادة البراعة، والتعقيد الثقافي، كذلك يتضح مدى الالتقاء والاتساق بين آراء الخبراء- ذات الإجماع- مع مضامين مقترحات الدراسات السابقة، ولعل تأكيد الخبراء ضرورة توظيف المنظمة البراعة في المؤسسات التعليمية بوجه عام ومدارس التعليم العام بوجه خاص يحتم ضرورة أن تكون المنظمة البراعة نفسها موضوعة على ضوء السياق التنظيمي والتعقيد الثقافي لكي تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، وبالتالي تكون قابلة للتنفيذ، ويمكن العمل بها في سياق بيئات التعلم في المؤسسات التعليمية المختلفة ومنها بيئات التعلم في مدارس التعليم العام المصرية. ولكي يتم توظيف المنظمات البراعة في مدارس التعليم العام فإنه يجب اتباع آليات محددة.

**الخطوة الرابعة - رؤية استشرافية لتوظيف المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام في جمهورية**

**مصر العربية:**

لما كانت المنظمة البراعة أداة نظرية يمكن توظيفها والاستفادة منها في الواقع الميداني، ومن ثم تقديم رؤية استشرافية يمكن تنفيذها لتوظيف المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام في مصر، وقد تم استنتاج هذه الرؤية من خلال المراجعة المتأنية للأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وكذلك الدراسات المسحية التي تمت في الجامعات ومنظمات الأعمال في هذا الشأن، فضلاً عما تم بيانه عن واقع المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام كمنطلق للتطوير، وما اتفق عليه الخبراء من آليات توظيف المنظمة البراعة في مدارس التعليم العام، وتتضمن هذه الرؤية سبع نقاط يمكن استعراضها على النحو التالي:

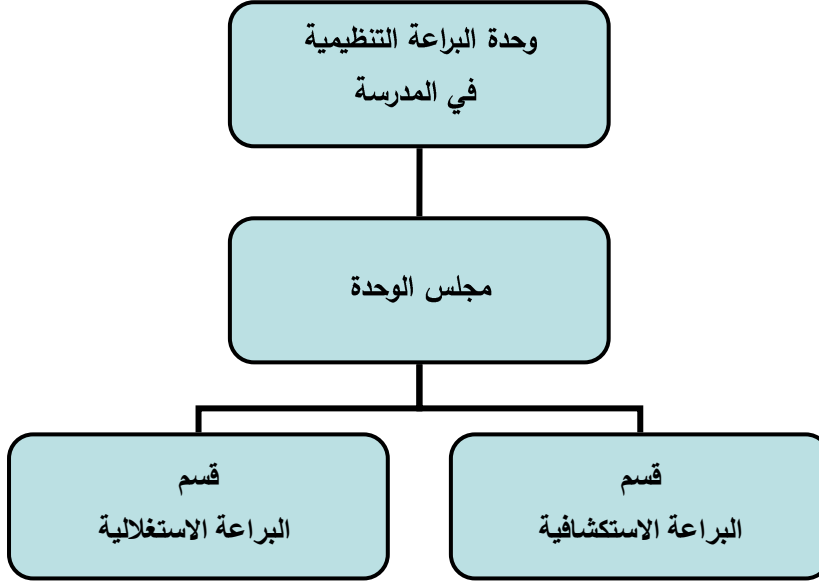
### ١- بناء رؤية للمدرسة البارعة:

وهذه الرؤية لا تتعلق فقط بالبراعة ولكنها تكون رؤية شاملة، تقود المدرسة مباشرة إلى بناء بيئة البراعة والتركيز بدرجة كبيرة على التناقض، ويجب أن تمثل العناصر البيئية الحالية التنظيمية والسياسية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية الأساس لبناء هذه الرؤية، ويتم التعريف والتوعية بالرؤية من خلال البدء بجلسات ولقاءات للعصف الذهني، يحضرها جميع أفراد المجتمع المدرسي وأفراد مجلس الآباء والمعلمين؛ لدراسة هذه الرؤية، وبعد إقناع جميع أعضاء المدرسة بها يتم نشرها على مستوى المدرسة، كي تلقى قبولا ودعما، وبالتالي تصبح رؤية مشتركة، على أن يكون صاحب المبادرة الأولى في هذا الشأن هو مدير المدرسة، الذي يجب أن يحدد ردود أفعال الأفراد داخل المدرسة تجاه الرؤية المقترحة، وأن يدفع كل فرد نحو الالتزام كما يجب عليه أن يحول المدرسة من منظمة بها العديد من الراضين إلى منظمة تتميز بالعمل الفريقي.

وعندما يتم تحديد ووضع الرؤية العامة للمدرسة، يتم تحديد المعوقات التي يمكن أن تقف في سبيل تنفيذها، ثم يتم نشرها على مستوى المدرسة وبذلك يكون قد تم وضع اللبنة الأولى في المنظمة البارعة ويتم الانتقال إلى الخطوة التي تليها.

### ٢- تحديد الهيكل التنظيمي:

يمثل تحديد الهيكل التنظيمي أحد الخطوات الجوهرية في أي منظمة من المنظمات لتوظيف المنظمة البارعة، ولما كانت المدارس وحدات تنظيمية صغيرة نسبياً، وتتطلب عدداً محدوداً من العاملين ومحدودية الوقت، تجدر الإشارة إلى أن البراعة السياقية هي الأنسب كي تتحول المدارس إلى منظمة بارعة، ويتكون الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة البارعة من: مجلس لوحدة البراعة التنظيمية، وأقسام ممثلة لكل من البراعة الاستكشافية والبراعة الاستغلالية، وفريق لتصميم البراعة. ويقدم الشكل التالي توضيحاً للهيكل التنظيمي لوحدة البراعة في المدرسة.



شكل رقم (٤) يوضح الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم العام في ج.م.ع على ضوء مفهوم المنظمة البراعة.

يتضح من الشكل السابق، إنشاء وحدة تحت مسمى وحدة البراعة التنظيمية في الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتتكون مما يلي:

#### أ- تشكيل مجلس لوحدة البراعة التنظيمية ومسئولياتها:

يأتي مجلس البراعة التنظيمية على قمة الهرم التنظيمي للوحدة، ويشكل على مستوى كل مدرسة، ويتكون أعضاؤه من: بعض أفراد الهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية القدامى؛ الذين بلغوا سن التقاعد، وممن كانوا يتسمون بالأداء المتميز والالتزام بأخلاقيات المهنة، وتؤثر الاجتماعات الأولية لهذا المجلس تأثيرا كبيرا على النجاح بعيد المدى لرؤية المدرسة البراعة، وعلى ربط قسم البراعة الاستكشافية وقسم البراعة الاستغلالية بعضها ببعض، إذ يعقد المجلس اجتماعات تحدد بوضوح المزايا والفوائد المترتبة على توظيف البراعة داخل المدرسة، ويتم وضع جدول زمني للاجتماعات الدورية؛ لمتابعة الاستكشاف والاستغلال في المدرسة، ويعين المجلس في اجتماعاته الأولية مديرا لكل من قسمي الاستكشاف والاستغلال، ويتم تحديد مسؤولياته ومسئوليات فريق تصميم البراعة، وتتمثل مسؤوليات مجلس وحدة البراعة التنظيمية فيما يلي:

- (١) يقيم ويوجه أنشطة فريق تطوير البراعة في المدرسة.
- (٢) يقود عملية تخطيط البراعة التنظيمية في المدرسة.
- (٣) يتخذ القرارات، ويرسم السياسات الإستراتيجية للمدرسة البراعة.
- (٤) يضع أهدافا سنوية لإدارة البراعة التنظيمية.
- (٥) تفعيل الشراكة والتحالفات لمؤسسات المجتمع في العملية التعليمية والتربوية.
- (٦) القدرة على الإحساس بالتغيرات في البيئات التنافسية.

- (٧) تقييم الموقف من حيث مدى تحقيق الأهداف السنوية للبراعة التنظيمية في المدرسة.  
 (٨) التنسيق بين أنشطة البراعة التنظيمية في المدرسة البارعة.  
 (٩) إدارة الوقت لأن الأفراد بحاجة إلى الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت.  
 (١٠) يتصرف بناء على الفرص والتهديدات، ورصد الإمكانيات البشرية والمادية لمقابلة التحديات الجديدة.

(١١) يوفر بيئة تعليمية تعزز روح الإبداع والابتكار لدى المعلمين والإداريين.

#### ب- بناء فريق البراعة التنظيمية:

تتمثل الوظيفة الجوهرية المنوطة بهذا الفريق في وضع التوصيات المعززة بالبيانات التي توضح أهمية تنفيذ البراعة التنظيمية في المدرسة من عدمه، ويضم هذا الفريق: وكلاء المدرسة، والمعلمين الأوائل برئاسة مدير المدرسة، ويعد العمل الفريقي هو النقطة الحاسمة في نجاح هذا الفريق، ويبحث هذا الفريق عن المعرفة المتعلقة بالبراعة التنظيمية في مجالات الصناعة والحكومة والأعمال والتعليم العالي ويطوعها لخدمة المهمة المكلف بها في نطاق المدرسة، ويتم الاستعانة بخبراء في هذا المجال من هيئات ومؤسسات أخرى للقيام بهذا الدور أو المشاركة فيه، وتمثل النقاط التالية بعض أهداف فريق البراعة التنظيمية:

(١) وضع برنامج للبراعة التنظيمية.

(٢) الدراسة الشاملة والمتأنية لمفاهيم وفلسفات وتطبيقات البراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة.

(٣) وضع التوصيات المعززة بالبيانات لتوضيح ما إذا كان من الضروري تنفيذ البراعة في المدرسة من عدمه.

(٤) في حالة التوصية بتنفيذ برنامج البراعة في المدرسة كهدف، يقدم خطة مبدئية وخريطة طريق للتنفيذ Action Plan تتضمن: برنامج البراعة التنظيمية، والخطوات الرئيسية، والمصادر المطلوبة والفترة الزمنية والفوائد المتوقعة بعد التطبيق، ويلزم دراسة تفاصيلها؛ لأن أي عنصر يمكن أن يحدث رد فعل سيء.

وعندما يوافق مجلس البراعة على توصيات وبرنامج البراعة المقترح من فريق البراعة التنظيمية، يتبع ذلك تحديث البناء التنظيمي للمدرسة، ويتضمن إنشاء قسم للبراعة الاستكشافية، وقسم للبراعة الاستغلالية على مستوى كل مدرسة، وتحديد مدير لكل منهما، بحيث يكون مدرب تدريباً عالياً على أساليب حل المشكلات وإدارة الصراعات، وأن يتكيف تنظيمياً Organizational Adaptation للأدوار القيادية المتعددة والمتنافسة والمتناقضة، وأن يشرف على جميع المبادرات والمشروعات التطويرية للمدرسة، وأن يعد خطة لإنجاز التقييم الذاتي، وقد يتضمن الفريق آباء ورجال أعمال وممثلين لمؤسسات المجتمع التي تخدمها المدرسة، وتعد لقاءات الفريق مرة على الأقل كل أسبوع.

**وتتوافر في فريق البراعة التنظيمية الخصائص التالية:**

- (١) الجدارة: أن يكون الفريق متمكناً من تفاصيل العمل، وكل عضو ينجز مهامه في الوقت المحدد.
- (٢) وضوح الرؤية والهدف: وضوح الهدف يعني أن يكون مكتوباً، وأن يتم ذكره في بداية كل اجتماع وأن يكون هو المحكم عن الخلاف.
- (٣) المعنى: كل عضو يشعر داخلياً أن دوره ذو معنى وقيمة شخصية له.
- (٤) التأثير: أن يؤمن الفريق أن عمله له تأثير على المجتمع بل والعالم.
- (٥) الأمان النفسي: أن يشعر كل عضو بالأمان الداخلي الكامل جزاء إبداء أسئلته ووجهات نظره.

**ج- قسم البراعة الاستكشافية:**

ويهدف هذا القسم إلى إحداث كل ما هو جديد داخل المدرسة، ومتابعة التطويرات التعليمية الحديثة والمقترحات الجديدة من الإدارة العليا، ويضم هذا القسم وحدات التدريب والجودة ووحدة اليونيسكو ووحدة رعاية الموهوبين، ويمكن أن تتحدد مهام قسم البراعة الاستكشافية فيما يلي:

- (١) ربط المدرسة بالكيانات المجتمعية المحيطة بها، وإقناعها بالمشاركة في العملية التعليمية والاستفادة منها.
- (٢) عرض الإستراتيجيات والخطط الجديدة للتعليم، وكيفية تطبيقها.
- (٣) التطويرات المعاصرة في العملية التعليمية للمناهج وطرق التقييم.
- (٤) استشارات تعليمية ونفسية واجتماعية للمجتمع المحلي.
- (٥) خدمات استشارية ومهنية للفرق المعنية بالتمهيد لتطبيق البراعة.

**د- قسم البراعة الاستغلالية:**

تهدف هذه الوحدة إلى استثمار الطاقات البشرية والمادية، والإشراف على جميع شؤون المدرسة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، ويضم هذا القسم: وحدات الصيانة، ووحدة المالية والمشتريات، ووحدة الأمن، والوحدة الصحية، ووحدة الأزمات والكوارث، ووحدة النشاط المدرسي، ووحدة التقييم والمراقبة. وتتحدد مسؤوليات وحدة البراعة الاستغلالية فيما يلي:

- (١) نشر الدافعية والتعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف.
- (٢) تطوير وصيانة وتبني ونشر كل عناصر عملية البراعة في المدرسة.
- (٣) تطوير وتنسيق وتقديم التدريب لجميع العاملين في المدرسة.
- (٤) تقديم التقارير الدورية عن مدى تقدم البراعة في المدرسة.
- (٥) المشاركة في تطوير خطط بعيدة المدى وأخرى قصيرة المدى في المدرسة.
- (٦) نشر فكر ريادة الأعمال بين الطلاب والعاملين.

### ٣- تطوير السياق التنظيمي:

يعد تقييم السياق التنظيمي الحالي خطوة مهمة في تحديد مستقبل البراعة في أي مدرسة، وتعد طريقة التقييم الذاتي أفضل الطرق لتحديد البيئة الحالية، ويتضمن التقييم اتجاهات العاملين داخل المدرسة وكذلك المستفيدين الداخليين والخارجيين، وعند تصميم أداة لقياس البراعة (استبانة) في الوحدات والأفراد في المدرسة يجب أن تتضمن هذه الأداة بعدي سياق إدارة الأداء وسياق الدعم الاجتماعي والتوازن بينهما. ويتضمن كل بعد من هذه الأبعاد مجموعة من الأسئلة تغطي أموراً، مثل: النظام والانضباط والدعم والثقة، وتوزع على إدارة المدرسة والمعلمين والإداريين، ويتم تفرغ هذه الاستبانة لتحديد إدراك الإداريين والمعلمين للمستوى الفعلي للسياق التنظيمي بمدرستهم، وتحديد استعداد أفراد المدرسة للتعاون في توظيف البراعة؛ بحيث إن ما يحدث من تحسين تدريجي في مستوى السياق التنظيمي يقابله تحسين تدريجي في مستوى البراعة للمدرسة. ويمكن الاستعانة بأداة مصممة وموجودة في هيئة أو مؤسسة أخرى لمعرفة واقع السياق التنظيمي في المدرسة، ويتم تدريب فريق البراعة قبل البدء في تطبيق وممارسة هذه المهام، وقد تستعين المدرسة ببعض الجهات المتخصصة في الاستشارات والخدمات الإدارية لإجراء مثل هذا التدريب للفريق، على أن يقوم هذا الفريق بالتبعية بتدريب فرق أخرى.

### ٤- تطوير نوعية الموارد البشرية:

ويتأتى ذلك من خلال استحداث نظام جديد لمكافأة العاملين، بحيث يرتبط بتطبيق المبدأ التنظيمي "أن الزيادة في الجهد يجب أن يتبعها زيادة مماثلة في الكسب" مما يؤدي إلى حفزهم لبذل المزيد من الجهد فيما يتعلق بالبراعة، وتحمل المسؤولية والوصول إلى مستويات أداء مرتفعة، كأن يكون هناك مكافآت لتشجيع العاملين على المبادرة، وعدم الخوف من التجربة، والخطأ أو الفشل غير المتعمد؛ مما يولد لديهم دافعية قوية وتحمل أكبر للمسئولية، وتحديد حوافز معنوية مرتبطة مباشرة بالأداء ذات العلاقة بالاستكشاف والمبادرة والإبداع، وذات العلاقة بالاستغلال والمشاركة في حل مشاكل العمل، ويتطلب ذلك:

- أ- تعدد الوسائل المستخدمة لحفز العاملين مثل المكافآت التشجيعية، ومكافأة التميز في الأنشطة، وغيرها.
- ب- الدفع المنتظم للمكافآت؛ بمعنى حفز مستمر للعاملين كي يبذلوا المزيد من الجهد بشكل دائم.
- ج- ربط الحافز بالأداء؛ لتحسين القيام بالأنشطة المختلفة.
- د- حفز بعض العاملين ممن لديهم خبرات متعمقة في جوانب الاستكشاف أو الاستغلال، ومكافأتهم بناء على خبراتهم، مما يشكل وسيلة فعالة لتحفيز الأعضاء الآخرين على اكتساب مهارات الاستكشاف والاستغلال.



هـ - تخصيص مكافآت على مستوى فرق العمل؛ لحفز كل فريق على تحمل مسئولية حل المشكلات التي تعترض مسار تقدمه.

و- استخدم المداخل التالية للحصول على نوعية من العاملين ذوي الأداء المتميز:

- (١) الاستفادة من المبعوثين في المدارس ونقل خبراتهم ورؤاهم إلى المدارس الأخرى.
- (٢) تبادل الخبرات بين معلمين المدارس المختلفة على مستوى الإدارات التعليمية؛ يعني مثلاً معلمي حي مدينة ناصر وحي مصر الجديدة الأكبر في التعليم يتبادلون المواقع.
- (٣) التعاقد مع بعض المعلمين الأجانب- لمدة ثلاثة أعوام مثلاً - حول أساليب وآليات العمل وتبادل المعارف والمعلومات، بما يدعم البراعة الذاتية *Personal ambidexterity*.
- (٤) الاستفادة من خبرات العاملين المحالين على المعاش من ذوي الأداء المتميز ودراسة ملفاتهم، واستقصاء المواقف والتحديات التي واجهوها، وطريقة تفكيرهم في المواقف، وكيف تصرفوا فيها، واعتبار هذا خطوط عريضة تستغلها المدرسة والمدارس الأخرى.
- (٥) استخدام طريقة التدوير الوظيفي؛ بحيث يكون أكثر من عامل في المدرسة يجيد نفس العمل، وبالتالي يساعد على تجديد الحيوية للمدرسة والتقليل من شعور بعض الأفراد بملكية العمل الذي يؤديه، ويمكن استخدام أساليب متنوعة لتقويم أداء العاملين مثل الالتزام بالمواعيد، والقدرة على الإبداع والتجديد الذاتي.

وبذلك لا ترتبط الحوافز بقدرة العاملين على تجويد أدائه والحصول على أفضل نتائج للأداء فقط، وإنما بقدرتهم على المساهمة في التجريب وتقديم الأفكار والمقترحات والاستكشاف وقدرته على الاستغلال.

#### هـ- التجديد الإستراتيجي:

ويركز على قيام المدرسة بوضع وتحديد خطط قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى وكذلك رؤى وأهداف خاصة بها، ويتم إدراج برنامج ضمان استدامة البراعة التنظيمية ضمن هذه الأهداف إذ إن البراعة لا يمكن النظر إليها كجزء منفصل، فالبراعة يجب أن تتغلغل في كل وظائف المدرسة؛ لكي يتأكد النجاح في جميع الأنشطة، ولتحقيق ذلك يكون على مدير أقسام البراعة أن يتلقى التوصيات من العاملين ثم يقدم من خلالها توصيات إلى الإدارة العليا التي تقوم بدورها بالتوصية بإجراء تغييرات للأهداف والإستراتيجيات على المدى القصير (المدة عام) أو على المدى البعيد (لمدة أربع أو خمس سنوات)، ومتابعة العاملين من إداريين ومعلمين للوقوف على مدى ممارساتهم للأنشطة الجديدة التي تنتاسب مع الخطط الجديدة.

وفي إطار تنفيذ خطط توظيف البراعة في المدرسة يعقد فريق البراعة سلسلة من اللقاءات في مواعيد دورية، يتم خلالها ما يلي:

أ- الإعلان عن تفاصيل خطط التحسين لجميع العاملين في المدرسة.

- ب- تحديد ما يخص كل قسم وإدارة من خطط تطبيق البراعة.  
 ج- المراجعة الدورية لأداء الوحدات والأقسام فيما يتعلق بالبراعة.  
 د- الإعلان بوضوح عن سياسة المدرسة بخصوص البراعة مؤكدة أنها تضع البراعة فوق كل اعتبار، لمواجهة التناقضات داخل المدرسة وخارجها.  
 هـ- تدريب العاملين على تطوير البراعة من خلال العاملين في المدرسة أو الاستعانة بمستشارين خارجيين.

و- المراجعة الدورية للبرامج والعمليات المختلفة للمدرسة.

#### ٦- تطوير ثقافة المدرسة:

وتعني تميز الثقافة السائدة في المدرسة بالتماسك المتجانس بين مجموعة من القيم الراسخة، مثل: الالتزام، والروتين، والسوق، والعمل كفريق، والإبداع، والابتكار، وتشكيل العقل الجمعي للمعلم وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع ككل، في إطار هذه الثقافة الجديدة التي تركز على البراعة، ويمكن بناء ثقافة البراعة من خلال ما يلي:

أ- توفير مستوى مقبول من التعقيد الثقافي، مثل: الإبداع والابتكار، والالتزام والروتين، والسوق، والعمل كفريق عن طريق:

- (١) اختيار العاملين الذين لديهم القدرة على طرح الأفكار الجديدة واستكشافها.
- (٢) الأخذ برأي المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.
- (٣) اعتبار فرق العمل أساساً لممارسة الأنشطة.
- (٤) رواية القصص التي تعبر عن أهمية تقديم الأفكار المبتكرة والانفتاح عن الآخرين.
- (٥) تشجيع المناقشات البناءة والمقترحات الجديدة.
- (٦) إتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي بحرية مع احترام الرأي الآخر.

ب- تشمل ثقافة المدرسة على مجموعة من المبادئ المكتوبة تتضمن:

- (١) مصلحة المدرسة هي المحور الذي يبني عليه معنى الحرية الفردية.
- (٢) التزام العاملين بالإخلاص في العمل وتوظيف قدراتهم لخدمة المدرسة.
- (٣) الانتماء للمدرسة بحيث يتكون حافز داخلي للعمل على براعة المدرسة التي يعمل بها.
- (٤) تبني القيم الثقافية المتنوعة والمتناقضة وليس هيمنة نوع محدد منها.

ج- إجراء تغيير مدرّوس في نظام القيم الثقافية السائد في المدرسة لتصبح ثقافة بارعة وفقاً لما يلي:

- (١) تحديد ورصد السلوك الممارس من جانب العاملين.
- (٢) تحديد السلوكيات الجديدة والمرغوب فيها.
- (٣) تعديل السلوكيات الممارسة وفقاً للرؤية المقترحة.
- (٤) تحديد الاختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة وانعكاساتها على المدرسة.

(٥) اتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني السلوكيات التنظيمية الجديدة وتغيير المعتقدات السائدة لدى العاملين عن طريق:

(٦) توضيح ما يجب تغييره من قيم ومعتقدات وما لا يتم تغييره.

(٧) رواية القصص عن القيم الثقافية المطلوبة مستقبلاً للمدرسة يعزز إدراك العاملين وثبت اعتقادهم بفاعلية التغيير.

(٨) المبادرة بإصدار تعليمات تؤكد ممارسة القيم المطلوبة بشكل جماعي وليس فردي.

(٩) البدء والبحث عن الأمور السهلة والمكاسب الصغيرة في التغيير؛ لحفز وتشجيع العاملين على إجراء التغييرات المعقدة في القيم والمعتقدات.

(١٠) تحديد مقاييس ومعايير لتحديد مدى نجاح بعض نشاطات التغيير كل فترة زمنية.

#### ٧- اختيار القيادة المناسبة للمدرسة البارعة:

يختلف قائد المدرسة البارعة عن قائد المدرسة التقليدية، ويختلف قائد الفريق البارع عن قائد الفريق التقليدي؛ فهو لا يدير نشاطاً أو نمطاً واحداً مناسباً للعمل، وإنما يتم توظيف ذخيرة من السلوكيات المتنوعة لأداء مهام العمل، ومن أهم مواصفاته ما يلي:

أ- القدرة على صياغة رؤية استشرافية تمكنه من توقع الفرص الناتجة عن البيئة الخارجية، واستغلال تلك الفرص في مدرسته.

ب- القدرة على تحديد رسالة تصف تفاصيل الرؤية، ومن خلالها يتم توزيع المسؤوليات على أعضاء المدرسة، وتحديد إجراءات العمل.

ج- القدرة على التنسيق فيما بين العاملين.

د- القدرة على تقييم أداء العاملين بطريقة عادلة.

هـ- القدرة على حفز العاملين للوصول إلى مستويات أعلى من البراعة والابتكارية.

و- القدرة على الانتقال المرن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال على وفق متطلبات الموقف.

ز- القدرة على تحمل المخاطرة التي يمكن أن تنتج من خلال العمل في بيئة استكشافية يحكمها عدد من المحددات المختلفة تماماً عن بيئة العمل التقليدية.

ح- تأكيد اتباع القوانين والالتزام بإجراءات العمل ومراقبة تحقيق الأهداف.

ط- القدرة على حل المشكلات وإدارة الصراعات.

ك- حفز العاملين على العمل الجاد، وبذل المزيد من الجهد.

ل- تقديم المكافآت مقابل العمل والأداء الجيد.

م- تحسين مستوى الذكاء الاجتماعي والعاطفي للمعلمين والإداريين.

س- تحفيز العاملين في المدرسة على توليد الأفكار الإبداعية.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور (د.ت). **لسان العرب** (ط.١٣). المجلد السابع، بيروت: دار صادر.
- ٢- أحمد محمد أحمد، محمد حمدي زكي (٢٠١٧). تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا. **المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج**، ٥٠، ٦١-١١٣.
- ٣- أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٣). **التعلم التنظيمي** مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. **مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، ١٦(٣٩)، ٨٧-٢٥٤.
- ٤- جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم (٢٠١٨). **التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء بعض المصارف الخاصة. مجلة الإدارة والاقتصاد**، ٧(٢٥)، ١٠٥-١٣٩.
- ٥- حميدة محمد محمد (٢٠١٥). **تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (٤)، ٧٥-١١١.
- ٦- صالح عبد الرضا رشيد، عامر على حسين (٢٠١٢). **القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي. قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"**، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.
- ٧- صالح عبد الرضا رشيد، نجاح جابر (٢٠١٤). **دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق**، ٥(٤)، ٢٤-٣٨٠.
- ٨- عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥). **أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية** دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ١٧(١)، ١٧-٣٢.
- ٩- علي السلمي (٢٠٠١). **خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.**
- ١٠- علي السيد محمد الشخبي (٢٠٠٢). **علم اجتماع التربية المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.**
- ١١- فيبي نصحي راغب سليمان (٢٠١٦). **أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، ٧(٢)، ٣٣٦-٣٨٠.
- ١٢- محمد أحمد أمين (٢٠١٩). **دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق**، مج ٤١، ٢٤، ١٠٤-١٥١.
- ١٣- محمد ثابت الكرعوي (٢٠١٦). **دور مراكز البراعة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد**، ٥(٢٠)، ٢٤-٣٨٠.
- ١٤- محمود محمد أمين، ألفن ناظر ججو (٢٠١٥). **دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ٣٥(٢)، ٣٢٩-٣٥٤.

- ١٥- ممدوح زكي أحمد عويس (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، ٥٥(٢)، ٢٤١-٢٨٢.
- ١٦- مها صباح إبراهيم (٢٠١٧). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ٢(٣٩)، ٢٠٤-٢٣٠.
- ١٧- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار (٢٠١٦/٢٠١٧). *كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٧*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ١٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ (التعليم المشروع القومي لمصر) معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ١٩- يوسف حجيم الطائي، عامر عبد كرم الذبحاوي، على حميد هندي (٢٠١٦). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة" بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٨(٣)، ٦-٢٢.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 20-Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy Management Review*. 27(1). 17-40.
- 21-Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*. 10(1), 43-68.
- 22-Akdoğan, S., Akdoğan A., & Cingöz A. (2009). Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*. 2(3), 17-27.
- 23-Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability: rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*. 69(4), 61-83.
- 24-Baden-Fuller, C., & Volberda, H.W. (1997). *Strategic renewal in large complex organizations: A competence-based view*. Aime Heene & Ron Sanchez. Johan Wiley & Sons Ltd.
- 25-Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization scienc*. 15(3), 259-275.
- 26-Benner, M.J. & Tushman, M. L. (2001). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. 2, 2-45.
- 27-Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. 45(4), 47-55.
- 28-Bodwell, W. & Chermack, T.J. (2010). Organizational Ambidexterity: Integrating deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning. *Technological Forecasting & Social Change journal*. 77(2), 193-202.

- 29-Chaharmahali, S., M.& Siadat, S. A. (2010). *Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations*. Masters thesis. Linköping University, Sweden.
- 30-Christensen, C. M. (2016). *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. U.S.A: Harvard Business School.
- 31-Ci-Rong, L. (2014). Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: Examining TMT integration mechanisms. *Innovation: Organization & Management*. 3(16), 303-322.
- 32-Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*. 35(1), 128-152.
- 33-Devins, G.& N. Kähr, C. (2010). Structuring Ambidextrous Organizations: Exploitation and Exploration as a Key for Long-Term Success. in L. Stadler, A. Schmitt, P. Klarner & T. Straub (Eds). *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success* (12-205). Germany: Springer Fachmedien.
- 34-Didevar, F., Yadollahi, j& Kayeh, f. (2014). Identifying Ambidexterity Components of University Entrepreneurship, Case Study: University of Tehran. *International Journal of Business and Technopreneurship*. 4(3), 385-398.
- 35-Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation. *The management of organization design*. 1, 167-488.
- 36-Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*. 44(2), 350-383.
- 37-Ellram L., & Billington, C., (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 1(7), 15-27.
- 38-Floyd, S., w. & Lane, p. j. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy Management Review*. 25(1), 154-177.
- 39-Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2), 209-226.
- 40-Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*., 49(4), 693- 706.
- 41-He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Scienc*. 15(4), 481-494.
- 42-Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*. 15(1), 70-81.

- 43-Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studie*.45(5), 982–1007
- 44-Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*. 4(1), 109-155.
- 45-Li, Y., Wei, Z. & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*. 47(8), 1457–1482.
- 46-March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2(1), 71–87.
- 47-Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J.& Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*. 44(6), 1–40.
- 48-Navarro, J.& Dewhurst, F.(2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(10), 1720-1735.
- 49-O'Reilly III, C.A., & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic Capability: Resolving the innovator's Dilemma. *Research in organizational behaviour*.28, 185-206.
- 50-Oxford English Dictionary. (2019). Retrieved from <http://www.oed.com/view/Entry/6125?redirectedFrom=ambidexter#eid>
- 51-Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*., 3(34), 375-409.
- 52-Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*. 20(4), 685–695.
- 53-Rothaermel, F. T.& Deeds, D. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 3(25), 201–221.
- 54-Rothaermel, F.& Alexandre, M. (2009) Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science*, 20(4), 759-780.
- 55-Sacchi, A. (2010). *The Ambidextrous approach to the open innovation management: empirical analysis of four Italian innovating firms*. Master's thesis. Politecnico university, Milano.
- 56-Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*. 41(6), 913-932.

- 57-Siggelkow, N.& Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*. 14(6), 615–758.
- 58-Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*. 46(4), 597-624.
- 59-Smith, K. G., Smith, K. A.& Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*. 39(3), 412–438.
- 60-Smith, W. K.& Tushman, M.L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*. 16(5), 522-536.
- 61-Stadler, C., Rajwani, T.& Karaba, F. (2015). Solutions to the Exploration/Exploitation Dilemma: Networks as a New Level of Analysis. *International Journal of Management Reviews*. (16), 172–193.
- 62-Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(3), 1319-1350.
- 63-Tempelaar, M. P. (2010). *Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes*. Doctoral thesis. Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- 64-Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*. 20(2), 281-480.
- 65-Tushman, M. L.& Romanelli, E. (1985). Organization evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*. 7, 171-222.
- 66-Tushman, M.L., & Orillia, C.A. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 38(4), 8-30.
- 67-Voss, Z. G., Cable, D. M.& Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happen when leaders disagree about" who we are?". *Organization Science*.17(6),741-755.
- 68-Walrave, B., Oorschot, K.& Romme, G. (2010). *Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model*. Paper presented at the 17th international product development management conference, At Murcia, Spain.
- 69-Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations*. Master's thesis. Blekinge Institute of Technology, Sweden.



## ملاحق البحث

## ملحق رقم (١)

## بيان بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

## (مرتبين ترتيباً أبجدياً)

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ أصول التربية المتفرغ، ومدير مركز التخطيط الإستراتيجي، كلية التربية - جامعة المنيا.	أحمد عبد العزيز أحمد	١
أستاذ أصول التربية المتفرغ، كلية التربية - جامعة المنيا.	أحمد محمد أحمد	٢
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة حلوان.	حسام حمدي عبد الحميد السيد	٣
أستاذ أصول التربية المتفرغ، كلية التربية - جامعة المنيا.	سامح جميل عبد الرحيم	٤
أستاذ أصول التربية المتفرغ، كلية التربية - جامعة المنيا.	عازة محمد أحمد سلام	٥
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة المنيا.	علي ذكي ثابت	٦
أستاذ أصول التربية المتفرغ، كلية التربية - جامعة المنيا.	فتحي كامل زيادي	٧
أستاذ أصول التربية المتفرغ، كلية التربية - جامعة المنيا.	محمد شمس الدين	٨
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية - جامعة عين شمس والسلطان قابوس.	ياسر فتحي الهنداوي	٩



## ملحق رقم (٣)

أسماء السادة الخبراء المشاركين في الاستجابة على الاستبانة الخاصة بتوظيف آليات المنظمة  
البارعة بمدارس التعليم العام  
(مرتبين ترتيباً أبجدياً)

م	الاسم	الوظيفة
١	أحمد طه أحمد حمودة	معلم خبير، ومدير وحدة الجودة بمدارس إدارة سمالوط التعليمية.
٢	أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة السويس، وجامعة الملك فيصل.
٣	أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة بني سويف.
٤	أحمد محمود أحمد محمد الدريدي	معلم خبير، ومدرّب مدرّبين، ومسئول التنمية المهنية والمعلومات بالأكاديمية المهنية للمعلمين بالمنيا، ورئيس فريق مراجعة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
٥	أسامة محمد كامل	معلم خبير لغة إنجليزية، وعضو وحدة الجودة بإدارة المنيا التعليمية.
٦	أشرف عمر محمد	كبير معلمين، ومدير التعليم الخاص بإدارة أبو قرقاص التعليمية بالمنيا.
٧	أشرف محمود أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل الكلية للدراسات العليا، كلية التربية - جامعة الغردقة.
٨	انتظار أحمد جاسم الشمري	أستاذ إدارة أعمال (موارد بشرية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
٩	إيمان رأفت نصر عبد الله	معلم خبير، ومدير مركز مصادر التعلم ورئيس فريق مراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم.
١٠	جواد محسن راضي	أستاذ مساعد إدارة أعمال (إدارة إستراتيجية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
١١	حسام محمد خضر محمد	كبير معلمين ورئيس قسم جودة التعليم بمديرية التربية والتعليم بالمنيا.
١٢	حميد سالم غياض الكعبي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال (سلوك تنظيمي)، كلية الرافدين الجامعة.

## (تابع) ملحق رقم (٣)

بيان بأسماء الخبراء المشاركين في الاستجابة على الاستبانة الخاصة بآليات توظيف المنظمة  
البارعة في المدارس الحكومية.

م	الاسم	الوظيفة
١٣	حيدر جاسم عبيد الجبوري	أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٤	خالد عبد الله شتيوي	كبير معلمين ومدير مدرسة إعدادية بإدارة سمالوط التعليمية.
١٥	رافد حميد عباس الحدراوي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٦	سعد علي حمود العنزوي	أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٧	سمية عباس مجيد	أستاذ مساعد إدارة الأعمال (نظرية منظمة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
١٨	شهناز فاضل أحمد	أستاذ مساعد إدارة الأعمال (نظرية منظمة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
١٩	صالح عبد الرضا رشيد	أستاذ إدارة الأعمال (إدارة إستراتيجية)، وعميد كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
٢٠	عادل هادي البغدادي	أستاذ إدارة الأعمال، ورئيس الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
٢١	عامر عبد كريم الذبحاوي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢٢	عامر علي حسين العطوي	أستاذ إدارة الأعمال (سلوك تنظيمي ونظرية منظمة)، وعميد كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى.
٢٣	عبد العزيز أحمد محمد داود	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
٢٤	عبد الله كاظم حسن	أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

## (تابع) ملحق رقم (٣)

بيان بأسماء السادة الخبراء المشاركين في الاستجابة على الاستبانة الخاصة بآليات توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

م	الاسم	الوظيفة
٢٥	عطالله فوزي عطالله	معلم خبير وموجه أول اللغة الإنجليزية بإدارة المنيا التعليمية.
٢٦	على حميد هندي العلي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢٧	علي نكي ثابت	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة المنيا.
٢٨	عواد كاظم الخالدي	أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢٩	فتحي محمد محمود رشوان	كبير معلمين ومدير مدرسة بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط.
٣٠	فيبي نصحي راغب سليمان	مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي برأس البر.
٣١	قاسم محمد العنزي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال (إدارة الجودة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٣٢	ليث شاكر أبو طبيخ	أستاذ مساعد الإدارة والأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٣٣	ليث على يوسف محمد الحكيم	أستاذ إدارة الأعمال (سلوك تنظيمي)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٣٤	محمد ثابت الكرعوي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال (إدارة إستراتيجية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٣٥	مؤيد يوسف نعمة الساعدي	أستاذ إدارة الأعمال (إدارة موارد بشرية وسلوك تنظيمي)، جامعة الفرات الأوسط التقنية.
٣٦	نسيم حممد الطويسي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال (إدارة جودة)، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، جامعة الحسين بن طلال.

## (تابع) ملحق رقم (٣)

بيان بأسماء السادة الخبراء المشاركين في الاستجابة على الاستبانة الخاصة بآليات توظيف

المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ إدارة أعمال (إدارة عمليات)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.	نغم علي جاسم	٣٧
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.	نهلة عبد القادر هاشم	٣٨
أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.	نهلة نهاد الناظر	٣٩
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية، جامعة عين شمس.	ياسر فتحي هندراوي المهدي	٤٠
أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.	يوسف حليم سلطان الطائي	٤١