

التفكير المستند إلى الحكمة وعلاقته بالبراعة التنظيمية
لدى مديري التعليم الفنى الصناعى بمحافظة البحر الأحمر من
وجهة نظر العاملين

إعداد

د. أسامة أحمد عطا

مدرس علم النفس التربوي

د. رجب أحمد عطا

مدرس الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي

DOI : 10.12816/0051206

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور .

المجلد السابع - العدد الرابع - الجزء الثانى - لسنة ٢٠١٥

التفكير المستند إلى الحكمة وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين

د. رجب أحمد عطا

د. أسامة أحمد عطا

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية التعرف على أهم مؤشرات التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر العاملين، كما تهدف الكشف عن العلاقات السببية بين التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي وذلك من خلال التحقق من نموذج سببي مقترح باستخدام تحليل المسار، على عينة مكونة من ٢٠٠ معلماً معلمة من التعليم الفني الصناعي تم اختيارهم بطريقة عشوائية حسب متغيرات الدراسة. ثم إعداد وتطبيق مقاييس التفكير المستند إلى الحكمة، مقياس البراعة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كلاً من التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي بمحافظة البحر الأحمر. كما توجد تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغيرات المستقلة وتشير معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات (المعرفة الذاتية، وإصدار الأحكام، ومعرفة الحياة، ومهارات الحياة والاستعداد للتعلم) تسهم بنسبة أقل من ٥٩% تقريباً من التباين في قيمة المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، أما فيما يتعلق بقيم معاملات الانحدار الجزئي الخاصة بباقي المتغيرات المستقلة (إدارة الانفعالات، والإيثار، والمشاركة الملهمة) تم حذفها من معادلة الانحدار المتعدد السابقة نظراً لضعف تأثيرها في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي وتم استنتاج أن أكثر المنبئات بالبراعة التنظيمية على الترتيب (مهارات الحياة، معرفة الحياة، الاستعداد للتعلم، المعرفة الذاتية، إصدار الأحكام) الكلمات المفتاحية: التفكير المستند إلى الحكمة، البراعة التنظيمية، التعليم الفني الصناعي

Thinking based on wisdom and its relation to organizational ambidexterity of the directors of industrial technical education in Red sea governorate from the point of view of staff

Dr. Ragab Ahmed Atta
Lecture of Educational
administration and Comparative
Education Hurghada Faculty
Education South valley University

Dr. Osama Ahmed Atta
Lecture of educational psychology
Hurghada Faculty Education
South valley University

Abstract:

The present study aimed at identifying the most important indicators of thinking based on the wisdom and organizational ambidexterity of the directors of industrial technical education in Red Sea Governorate from the point of view of staff. The study also aims at revealing the causal relations between thinking based on the wisdom and organizational ambidexterity of the directors of industrial technical education. This is by verifying a suggested model of using path analysis, on a sample of 200 teachers from industrial technical education randomly selected according to the study variables. Then the study prepared and applied the scale of thinking based on the wisdom, and the organizational ambidexterity scale. Results showed a statistically significant correlation between thinking based on the wisdom and organizational Ambidexterity of the directors of industrial art education in Red Sea. Moreover, there are direct and indirect effects of independent variables, and partial regression coefficients of the variables (self-knowledge, judgment, life knowledge, life skills, and learning readiness) which contribute less than 59% of variance in the value of the dependent variable (organizational ambidexterity) As for the values of the partial regression coefficients of the other independent variables (emotion management, altruism, and inspirational participation), they were omitted from the previous multiple regression equation due to their weak impact in predicting the organizational ambidexterity of the directors of technical industrial education. Results shows that the most predictors of organizational Ambidexterity are as follows in order (life skills, life knowledge, learning readiness, self-knowledge, and judgment)

Keywords: thinking based on wisdom,- organizational Ambidexterity- Industrial Technical Education

مقدمة:

يواجه نظام التعليم فى مصر مشكلات جسام، وتحديات عظام، هوت بكل مكونات العملية التعليمية الى منحدر سحيق، وهوة عميقة، ونشرت الفوضى والعشوائية والتخبط فى كل مراحلها، حتى أن كل مسئول يأتى ينتقض ما فعله سلفه، ويغير ما أرساه سابقه، مما يولد الاحساس عند المتأمل أن المجتمع يفتقد سياسة تعليمية واضحة المعالم، محددة المراحل، متميزة الأهداف والغايات، ويزداد عجب المرء عندما يعلم أن النظام يدرك ذلك.

وبناء عليه، فإن الاهتمام بالتعليم بأنواعه كافة له أثر كبير فى تقدم الكثير من الدول وتطورها، والتي كانت تعاني من الكثير من المشكلات الصعبة مثل: اليابان ودول جنوب شرق آسيا وغيرها، والتي أيقنت بأن التعليم هو قلب التنمية النابض ومحركها الأول، ولذا يجب على الدول التي تريد التقدم ومن بينها مصر وتود استعادة مكانتها مرة أخرى وتحقيق التنمية التي تسعى إليها، أن تبني منظومة تعليمية متكاملة تكون مطالبة بأن تعمل على الوفاء بمطالب واحتياجات التنمية الشاملة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وربط التعليم بجهود التنمية ومتطلباتها واستخدام التكنولوجيا الحديثة فى جميع المؤسسات التعليمية؛ لذا فإن العملية التعليمية هي الوسيلة المتيسرة الناجحة لتغيير هيكلية المجتمع وتشكيل خواصه وثقافته وتأهيل العناصر البشرية القادرة على النهوض به.

ويعد التعليم الثانوي الفنى بجميع أنواعه والصناعي بصفة خاصة أساس التنمية الاقتصادية للمجتمع؛ لأن التعليم الفنى يقوم بتكوين وتربية المواطن الصالح المتمكن من مبادئه الأساسية وإكسابه المهارة اللازمة لممارسة العمل المهني المناسب لقدراته وإمكاناته بالإضافة إلى اكتساب المزيد من المهارات والمعارف والقيم للانطلاق نحو المشاركة العملية فى أنشطة مهنية يحتاجها سوق العمل.

وفى المقابل، يشير تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي (٢٠١٠، ١٧٥) إلى ضعف العائد من نظام التعليم الفني والتدريب المهني وتتخذ من ارتفاع معدلات البطالة لخريجي التعليم الفني والتدريب المهني دليلاً على ذلك. وفي حين أنه يمكن أن يعزى الكثير من حالات البطالة إلى الظروف الاقتصادية، إلا أن السبب الرئيس لضعف العوائد يتمثل في نوعية نظام التعليم الفني والتدريب المهني نفسه، حيث أن مناهج هذا النوع من التعليم لا تستجيب الاستجابة الكافية لاحتياجات سوق العمل، ويكمن السبب في هذا إلى أن طبيعة النظام التعليمي يتبنى نظام العرض أكثر من الطلب. فالتمويل يخصص للتعليم الفني والتدريب المهني بطريقة لا تراعي الاحتياجات الناشئة أو أداء المؤسسات.

وبالرغم من أن هناك تغيرات كثيرة حدثت عالمياً أدت إلى تغيير واقع المهن وهيكلك القوى العاملة وتعاضم دور القطاع الخاص، إلا أن الوطن العربي ما زال يفتقر إلى إستراتيجية عربية للارتقاء بمخرجات ومدخلات التعليم الفني والمهني كما ونوعاً، وإذا تم القبول جدلاً بأن بعض الدول تمتلك هذه الإستراتيجية إلا أن الواقع يعكس أنه لا يتم قياسها وتقويمها وتصحيح انحرافها (صلاح الدين أحمد حسن قرناص، ٢٠١٢، ١١).

ويعد التعليم الفني فى مصر أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، بل إنه يعتبر قاطرة التنمية، ودعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث يصب مباشرة فى سوق العمل، وتهدف منظومة التعليم الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدراسين فى مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات السياحية مما يتطلب إعداد معلميه إعداداً قوياً متقدماً واختيار المديرين المتميزين بما يساير ظروف العصر الذى نعيش فيه (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٧٧). حيث أشارت دراسة جمال

فرحات على (٢٠١١) إلى أهمية الدور الذى يقوم به التعليم الثانوى الصناعى فى التنمية الاقتصادية وقام بوضع آليات لتفعيل هذا الدور ومواجهة ما يعترضه من معوقات. فى حين توصلت دراسة آمال سيد مسعود (٢٠١١) إلى تقديم نموذج مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية فى تطوير التعليم الثانوى الفنى لتلبية احتياجات سوق العمل من خلال الربط بين التعليم الثانوى الفنى ومؤسسات الإنتاج المختلفة والجهود الذاتية فى تمويل التعليم وتدير الموارد اللازمة للإنفاق عليه واتفقت مع كل هذا دراسة سامية جمال سيد(٢٠١٢) التى أيدت أن العنصر البشرى هو المكون الأساسى لعملية التنمية الحقيقية ولا بد أن يتمتع بمجموعة من المعارف والمهارات التى تمكنه من الانخراط فى سوق العمل وبالتالي يجب أن يشارك مدير المدرسة فى تنفيذ خطط المدرسة والتفاعل البناء مع أولياء الأمور بنوع من الحكمة ليساعد فى بناء الشراكة المجتمعية البناءة. وأشارت دراسة ابتسام حسنى أحمد (٢٠١٥) إلى دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى.

وفى ظل التغيرات والتحديات المتسارعة التى تواجهها جميع المؤسسات التعليمية بما فيها المدرسة الثانوية الفنية ، تأتى أهمية هذه الدراسة فى استخدام مداخل إدارية حديثة تتمثل تلك المداخل فى (التفكير المستند إلى الحكمة - البراعة التنظيمية) من أجل مساعدة المديرين على التكيف الإيجابى مع مختلف الأوضاع الناجمة عن كثرة التغيرات وتلاحقها فى بيئة المدرسة الداخلية والخارجية ففى ظل التنافس الشديد مع مصادر المعرفة المتجددة دعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات فى شخصية مديرى مدارس التعليم الفنى الصناعى التى تساعد على حسن سير العملية التعليمية.

وقد غدت الحكمة من أغلى ما يمكن أن يمتلكه الإنسان، إذ هى عنوان لرجاحة العقل ونضج الخبرة، وعلى الرغم من أن الحكمة أصبح موضوع البحث فى علم النفس التجريبي منذ الربع الأخير من القرن العشرين، ولا يوجد حتى الآن

أى توافق فى الآراء العلمية بشأن تعريف الحكمة (Bangen, K. J., Meeks, T. W., & Jeste, D. V. 2013,1255), ويرى علماء النفس التجريبية الحديثة عموماً الحكمة حالة كاملة من النضج والفهم لسلوك الحياة فى ظروف صعبة.

لذا أصبح البحث فى التفكير وخاصة المركب منه، أمراً بالغ الأهمية، كما أنه يتميز بالصعوبة النسبية، نظراً لتداخل العمليات العقلية، وصعوبة تعريفها وإدراك العلاقات بينها، وقد طور الاتجاه الحديث فى علم النفس المعرفى والإيجابى العديد من المفاهيم النفسية التى يمكن دراستها، وكشف العلاقات المتبادلة بينها، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الحكمة إذا تحتل الحكمة رأس هرم العمليات العقلية، وتتداخل مفاهيمياً مع غالبية أنواعها؛ كالتفكير الناقد والإبداعى، والتأملى وحل المشكلة، واتخاذ القرار، والتفكير ما وراء المعرفى (Sternberg, 2001,230).

وتعد الحكمة حالة عقلية سلوكية تتضمن التكامل والتوازن والتفاعل بين الجوانب العقلية والوجدانية والدافعية فى الأداء الإنسانى، لذا يجب تربية أبنائنا تربية للمستقبل ومستقبل التربية فى التفكير المستند إلى الحكمة، ولكى تكون التربية فعالة للتنمية فهى بحاجة لأن تكون تربية من أجل الحكمة، تربية تتوازن فيها اهتمامات الفرد الشخصية مع اهتمامات الآخرين والسياق الاجتماعى البيئى المحيط بالفرد، والحكمة يضعها المنحى النفسى فى أنموذج ثنائى من الوظيفة المعرفية وهى علامة أولية على نشاط المخ وفاعليته، وهذا يعنى أنها تنمو بنمو مسار الحياة أكثر من كونها تهبط أو تقل، والحكمة نمط معقد من السمات الموقفية والشخصية والحياتية التى لا بد وأن تعمل سويًا لى يصل الشخص إلى الحكمة. (Staudinger,2004:16514)

على الجانب الآخر استحوذ موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين لسنوات عديدة خاصة فى العقد الأول من القرن الواحد والعشرين حيث تحتاج المؤسسات ومنها التعليمية أن تكون بارعة بشكل استثنائى لتحقيق التوازن ما بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متوازن، حيث تبحث عن

إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة العمل المتغيرة، وفي نفس الوقت تسعى هذه المؤسسات التعليمية إلى أن توظف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم والتكنولوجيا. ولقد ازداد الاهتمام بمفهوم البراعة نتيجة للضغوطات الكبيرة التي واجهت المؤسسات التعليمية للحصول على الميزة التنافسية في الأسواق المضطربة. وقد ظهر هذا المصطلح في العديد من البحوث المرتبطة بالتصميم التنظيمي والإبداع والإدارة الإستراتيجية حيث برز مفهوم البراعة التنظيمية كعلم ناشئ لتوحى بمدى قدرة المؤسسات المختلفة على مواكبة التطورات المتسارعة في العلم والإدارة (Papachroni,etal,2014:71).

لذا تهدف المنظمات سواء التعليمية أو الاقتصادية إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة، ويعنى ذلك أنها في أمس الحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذى يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، أى أنها دائماً بحاجة إلى أن تكون بارعة، وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذى يساعدها على التكيف مع البيئة التى تعمل ضمنها؛ للبقاء فى سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التى تصبو إليها، وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات. وجاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من بين أهم التوجهات الحديثة، التى من خلالها تستطيع المؤسسات عامة مواجهة تحديات سوق العمل، والوقوف بشكل قوى تجاهها من أجل بقائها واستمرارها فى أداء أعمالها.

وقد أشار سوزوكى (2011:83) Suzuki, إلى أن البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة؛ إلا أن بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بصورة كاملة حتى الآن، ومن ثم تحتاج لمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين لذلك تم مؤخراً تسليط الضوء على مفهوم البراعة التنظيمية حيث تمكن من مواصلة الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن لتحقيق أداء أفضل، والبقاء على المدى الطويل؛ إلا أن هذا التزامن بين نوعى النشاط داخل أى

مؤسسة يبدو معقدًا لأنه يتطلب عمليات ونظمًا وكفاءات تختلف اختلافًا جوهريًا وغير متناسقة فيما بينها. حيث تبحث الأنشطة الاستكشافية عن جديد فى الإجراءات التنظيمية والتقنيات والعمليات والمخرجات، ومن ثم يتم التركيز على تلبية الاحتياجات لسوق العمل من خلال تقديم تصميمات جديدة وخلق منتجات وخدمات جديدة، وفى نفس الوقت تهتم الأنشطة الاستغلالية بالتقنيات الموجودة فعليًا وسوق العمل الحالى وتعزيز المهارات والعمليات الموجودة فعليًا؛ من خلال التوسع فى المخرجات والخدمات الحالية.

مشكلة البحث:

يعد الاهتمام بالتعليم الفنى استثمار جيد للمستقبل، وتتم عملية تطوير التعليم الفنى ضمن إستراتيجيات وسياسات شاملة، وفى الآونة الأخيرة ازدادت أهمية التعليم الفنى استجابة للضرورات الحتمية التى تفرضها التحديات العالمية المعاصرة، والتى تتطلب تخصصات غير نمطية لمواجهة متطلبات سوق العمل فى عصر العولمة، ومسايرة الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، لذا أصبح الاهتمام بالتعليم الفنى من الأوليات التى تضعها وزارة التعليم العالى فى مصر فى اعتبارها؛ لذا تزايد اهتمام أعضاء المجتمع بالسؤال عن مخرجات التعلم التى يكتسبها الطلاب وخاصة فى التعليم الفنى الصناعى. بينما ارتفعت بعض الأصوات بالسؤال عن الخبرات التعليمية التى يحصل عليها الطلاب، لذا استجاب التعليم الفنى الصناعى بزيادة الاهتمام بمحاولة فهم محصلة مخرجات تعلم الطلاب داخل وخارج المدارس. وقد اقترح البعض الحكمة كأحد الأبنية التى تمثل غاية تعكس المحصلة النهائية لخبرات التعلم المقدمة فى المرحلة الثانوية الصناعية وهل هذه الأبنية متوفرة لدى القائمين على إدارة مثل هذه المدارس وهنا أشارت العديد من الدراسات والبحوث، منها دراسة (Sternberg, Reznitskaya, & Jarvin, 2007) و (Sternberg, Jarvin, & Grigorenko, 2009) إلى أن الحكمة لا تتطلب إدراك الشخص المعرفة فحسب، بل عليه أن يدرك فضلًا عن ذلك كيف

ومتى يكون استخدام هذه المعرفة ضرورياً؟. وهذا يشير إلى أن الشخص ينبغي أن يكون لديه القدرة المعرفية، والرؤى الشخصية للظروف المحيطة بالمشكلة أو الموقف، ودمج المعرفة السابقة بالمعرفة الحالية، وفهم إمكانية أن يكون لتطبيق هذه المعرفة تأثيرات في تشكيل المستقبل (Parisi, Rebok, Carlson, Fried,) (Seeman, Tan, Tanner, & Piferi, 2009:867).

ومن المسلم به أن التعليم الفني في مصر لن يستطيع المنافسة وتحقيق أهدافه ما لم يتوافر لديه قدر كاف من القيادات المحترفة أصحاب المهارات القيادية الإبداعية التي تمكنهم من إدارة المعرفة بكفاءة عالية خاصة في ظل البيئة التنافسية الشرسة التي يتمير بها العصر الحالي، مما يتطلب وجود مدير مدرسة محترف لقيادة مدرسته وبخصائص مختلفة تماماً عن خصائص المدير التقليدي، لأنه لا يمكن تصور إدارة مدارس اليوم والغد بما فيها من تحديات ومشكلات بأسلوب إدارة الأمس (خالد عطية يعقوب، ٢٠٠٩، ١٩٩).

ولكن الوضع الراهن ومؤشراته في مصر يشير إلي أن التعليم الفني الصناعي يمر بأزمة إدارة تجعله عاجز علي القيام بأدواره المطلوبة سواء في الحاضر أو المستقبل، حيث أوضحت دراسة رمضان محمد محمد (٢٠١٧) إلي أن واقع المدارس الثانوية الفنية في مصر يشير إلي عدم وضوح دور ومهام مديري المدارس الثانوية الفنية وضعف قدرتهم علي اتخاذ القرار وحل المشكلات وذلك بسبب قلة اهتمام مديري هذه المدارس بنشر ثقافة تحت علي التطوير الذاتي وذلك يرجع إلي ضعف الكفايات المهنية لدي هؤلاء المديرين، حيث تتمثل أهمية توافر الكفايات المهنية في توجيه مديري المداري الثانوية الفنية إلي التطوير الذاتي والإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة، وتحفيز المعلمين علي البحث والابتكار والإبداع من أجل استمرار جودة العمل في المدارس الثانوية الفنية.

وأشارت دراسة عبد الله محمد شوقي (٢٠٠٣) إلي أن أهم مواطن الخلل والقصور في التعليم الفني يتمثل في: اللاهوية، واللا رؤية غياب الرؤية لا نعرف

أين نريد أن نذهب ولا نعرف نهاية المطاف من التعليم الفني واللاستراتيجية لا توجد لدينا الرؤية العلمية الواضحة للنهوض بالتعليم الفني وغياب الصورة الكلية لهذا التعليم واللاتحدي غياب التصور الواضح والتراخي في الأداء. ويؤيد ذلك ما جاءت به دراسة خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩) إلى ضعف الطموح لدي أعضاء الإدارة المدرسية واستخدامهم للأساليب النمطية في الإدارة والبعد عن الحكمة من خلال محاربة الأفكار المبدعة والتبلد الذهني والنظرة الضيقة للأمور وتخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة بتفضيلها الالتزام باللوائح والقوانين والمألوف لها ، وأوصت بأهمية تطوير مهارات وقدرات القيادة المدرسية للتجاوب والاستجابة للاحتياجات المتغيرة والمتلاحقة للبيئة المحيطة، وكفاءة الإدارة المدرسية في أداء عملها يتوقف بصورة كبيرة علي سلوكيات قياداتها وتمتعها بالحكمة تجاه العمليات التي تستهدف تطوير مدارسهم.

وتوصلت دراسة محمد الطعمانة وآخرون (٢٠٠٦) إلى أن هناك مجموعة معوقات تحول دون تميز وكفاءة القيادات المدرسية ومن أهمها: الإبقاء علي العادات المألوفة بمعني القادة يحافظون علي الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوي عال من الجهد، القصور في عدم القدرة علي إظهار الفكرة قد يمتلك كثير من القادة حماساً للإبداع ولكن قدرتهم علي التعامل معه محدودة ، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي الوصول إلي الإبداع ، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها ، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد ولكنه لا يمتلك الجرأة علي إطلاقها خوفاً من النقد الذي قد يواجهه.

ومن ثم فإن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يرضي بما وصل إليه من أداء، بل لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية بحيث يكون علي أتم الاستعداد للتكيف

والتوافق مع متطلبات العصر من خلال تفجيرهِ للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه، مع زيادة الاهتمام بتطوير التعليم الثانوي الفني في مصر في الأونة الأخيرة، وإدخال العديد من التجديدات التربوية فيه، فهناك حاجة إلي مدير يتمتع بقدرة عالية علي ممارسة التفكير القائم علي الحكمة، وأن هو المحك الرئيسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسه لكي يسهم بفعالية في تحسين الوضع الداخلي فيها بقدر الإمكان من خلال تحقيق البراعة في التنظيم المدرسي. (جمال محمود محمد الخباز، ٢٠٠٨، ١٨٩)

ويرى (Sternberg, 2001:234) أن الحكمة تعد مهارة من مهارات التعامل الاجتماعي وحل المشكلات التي تتسم بالجدة، إذ أن القدرة على حل المشكلات تتطلب قدرًا من الخبرة ومهارات تجهيز المعلومات؛ لذا فإن هدف التربية والتعليم لا يتمثل في تنمية المعارف والمهارات فحسب، وإنما في القدرة على استخدام هذه المعارف والمهارات بفاعلية، فالعديد من المجتمعات اليوم مشغولة بتنمية المهارات المعرفية الأساسية لدى الطلبة، ولكن هذه المهارات غير كافية لجعل المجتمعات متناغمة وسعيدة، لذا من الضروري التركيز على تنمية الحكمة ولا سيما لدى القائمين على إدارة المدارس لمساعدة الطلبة على الاستخدام الحكيم للمعارف المقدمة في المدارس والتفكير القائم على الحكمة.

حيث اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع البراعة التنظيمية؛ من حيث المفهوم والبناء والمداخل والنتائج المترتبة عليها وعلاقتها بالأداء التنظيمي وغيره من المتغيرات الأخرى، على الرغم من ذلك المجهود إلا أنه لا توجد في البيئة العربية حتى الآن في حدود علم الباحثين دراسات تناولت البراعة التنظيمية في علاقتها بالتفكير القائم إلى الحكمة وخاصة في المجال الإداري التربوي. حيث أوضحت احتياج المؤسسات للبراعة التنظيمية كونها لا تمتلك ميزة وفرة مواردها التي يمكنها من بناء وحدات منفصلة لأنشطة الاستكشاف وأخرى لأنشطة الاستغلال، كما تواجه المؤسسات تحديات أكبر في إدارة التوترات

والتناقضات المرتبطة بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية ومن هذه المؤسسات مدراس التعليم الفني الصناعي وإدارتها؛ مما يزيد من الحاجة للبراعة التنظيمية. ومن تلك الدراسات على سبيل المثال (Andriopoulos & Lewis, 2010, Wulf, Stubner, & Blarr, 2010; Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009). ولما كان الاهتمام بالتعليم الفني الصناعي في مصر من أهم الاتجاهات التعليمية في سياسة التعليم الجديدة، لذا صدر القرار الوزاري رقم (١٣٣) في ١٩٩٣/٣/١ بتشكيل لجنة تطوير التعليم الفني ضمت أبرز الكفاءات المختصة بهذا النوع من التعليم وذلك بهدف فتح آفاق جديدة للتعليم التكنولوجي والصناعي ، ولربط التعليم الفني الصناعي باحتياجات سوق العمل. ويمكن النظر إلى التعليم الفني والتدريب باعتباره أداة من أدوات السياسة الاجتماعية، حيث إن التعليم الفني الصناعي ضروري لتحسين الإنتاجية والقدرة على التنافس، فطبيعة التحديات التي مر بها الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة وما شهده شدة التنافس وضرورة البحث عن أفكار جديدة لإنتاج السلع والخدمات والوفاء بالاحتياجات المتغيرة والمتسارعة للمواطن في عصر العولمة، جعل الابتكار والإبداع في طرح أفكار جديدة في هذه المجالات هو المؤشر الذي يقاس به تفوق مجتمع على آخر، وقدرته على التكيف مع المستجدات العالمية. غير أن المسؤولين عن التعليم الفني الصناعي في مصر يتعاملون معه كأنه درجة ثانية من التعليم ومن مظاهر ذلك عدم الاهتمام به ومعاملة خريجيه كأنهم عمالة لا وجود لها ويمنع عنهم استكمال دراساتهم الجامعية إلا بشروط مجحفة يصعب على الكثير منهم تحقيقها، نظرًا لأسلوب التعليم المتدني الذي تلقوه في المرحلة الثانوية الصناعية أو ما بعدها.

ويتطلب ما سبق محاولة إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن يلعبه التفكير المستند إلى الحكمة في بناء البراعة التنظيمية، وتأثير التفكير المستند إلى

- الحكمة والبراعة التنظيمية على أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي موضع التطبيق، ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
١. ما مستوى كل من التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي من وجهة نظر العاملين؟
 ٢. هل توجد علاقة ارتباطية بين التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي؟
 ٣. هل يمكن التنبؤ بتطور البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي بمعلومية التفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده لديهم؟
 ٤. هل توجد تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده على البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستويات التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية وأبعادهما لدى مديري التعليم الفني الصناعي، وإلى مدى يمكن للتفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده التنبؤ بتطور البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي.

▪ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي بصدد دراسته إذا يسعى لبحث التفكير المستند إلى الحكمة كمنبئ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي من وجهة نظر العاملين، ولاشك أن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

١. تزويد المكتبة العربية بتراث نظري عن متغيرين جديدين نسبياً في مجال علم النفس الإيجابي والإدارة التعليمية إذ كانت وما زالت الدراسات محدودة النطاق ولا سيما في متغيري الحكمة والبراعة التنظيمية.

٢. ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيري البحث - حسب علم الباحثين حيث تمثل الحكمة موضوعاً شيقاً للبحوث النفسية لسببين أولاً: لأن دراسة الحكمة تؤكد السعي نحو التحسين المستمر، وكذلك التطور الثقافي والنوعي لحالة الإنسان. ثانياً: لأن الحكمة تمثل أحد المفاهيم التي تجسد التعاون بين العمليات المعرفية والعاطفية والدافعية.

٣. قد يوفر البحث قدر من المعلومات لصانعي القرار لرصد المشكلات الواقعية التي تواجهها مدارس التعليم الصناعي الفني، مما يساهم في وضع الآليات المناسبة لحل هذه المشكلات.

٤. يعد موضوع البراعة التنظيمية وأثارها الممكنة في بناء المؤسسات التعليمية على الأمد الطويل من المسائل التي يسعى الباحثون إلى دراستها والاستفادة من التجارب الواقعية الخاصة بهذه المؤسسات.

٥. لمحدودية الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية في مجال إدارة المدارس تسعى الدراسة إلى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية للباحثين آخرين لإتمام واغناء هذا الموضوع الفكري.

■ منهج البحث :

في ضوء طبيعة البحث ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وتحليلها كميّاً من أجل الوصول إلى فهم موضوع البحث ، والوصول إلى استنتاجات مناسبة لتفسير الظاهرة محل البحث. تم تطبيق أدوات البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ وقد شارك المعلمون والمعلمات في التطبيق بشكل تطوعي ولم يجبر أحد على المشاركة أو إكمال أدوات البحث.

■ حدود البحث:

تحدد البحث بالحدود الرئيسية التالية:

- **الحد البشري:** تم إجراء البحث على العاملين بمدارس التعليم الفني الصناعي .
- **الحد المكاني:** تم إجراء البحث في مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة البحر الأحمر
- **الحد الزمني :** تم إجراء البحث في النصف الأول من العام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧)م
- **الحدود المنهجية:** تتمثل في البراعة التنظيمية والتفكير المستند إلى الحكمة.
- **أدبيات البحث:**

١- التفكير المستند إلى الحكمة:

تعد الحكمة موضوعًا مركزيًا في الفلسفات القديمة، خاصة أنه يتعلق بالقيم والمبادئ المتعلقة بالدين والفلسفة وخاصة أنه لم يكن موضوعًا رئيسًا في البحث العلمي، حيث ظلت البحوث العلمية في الحكمة محدودة جدًا، وخاصة في مجال علم النفس. وذلك لتركيز بحوث علم النفس على التفكير والسلوك الذي يتخذ السياق الاجتماعي، وعلى النقيض من مفاهيم وموضوعات عديدة في مجال البحوث النفسية، فقد تمتع مفهوم الحكمة بخلفية تاريخية وفكرية ثرية، وحملت أدبياته العديد من الارتباطات الدينية والفلسفية التي بدت كأنها يستعصى إخضاعها للبحث التجريبي. (Staudinger & Baltes 1994,1148; Staudinger & Glück 2011,218)

أولاً: مفهوم التفكير المستند إلى الحكمة:

منذ أن تطرأت البحوث النفسية لمفهوم الحكمة ظل السؤال الأكثر أهمية هو ما ماهية الحكمة؟ وبذلك أصبح محور معظم البحوث في كثير من الكتابات، حيث تتعلق الحكمة بمجموعة من الاستبصارات والاستدلالات والمهارات التي يمكن أن تعبر عن نفسها بطرق عديدة مختلفة، أهمها الشخص الحكيم Wise

Person. ويقترح بعض الباحثين -216: Staudinger & Glück, 2011) (217)

أن استخدام مفهوم الحكمة أو الحكيم يظل مقتصرًا على المسائل الوجودية والقضايا غير اليقينية في الحياة، فإن مفهوم الحكمة يرتبط فقط باتقان الجدل الأساسى حول القضايا التي تصف الوجود البشرى، مثل العلاقة الجدلية بين الخير والشر، والإيجابية والسلبية، والتبعية والاستقلال، والشك واليقين، والتحكم والافتقار إلى السيطرة، والفناء والخلود، والقوة والضعف، والإيثار والأنانية. وتحتضن الحكمة كل هذه التناقضات في الحياة، ويستهل الحكماء من خلالها الاستبصارات الحكيمة.

ويعرف ستيرنبرج (Sternberg, 2005,191) الحكمة "بأنها التطبيق الضمنى والصريح للمعرفة بواسطة القيم نحو تحقيق الصالح العام من خلال التوازن بين (أ) داخل الشخص نفسه، (ب) التعامل مع الآخرين، (ج) واهتمامات شخصية خارجية على أن تكون قصيرة أو لفترات طويلة، لتحقيق التوازن بين التكيف مع البيئة القائمة، وتشكيل البيئات القائمة، واختيار بيئات جديدة".

ويعد الانفتاح العقلى أحد الخصائص الشخصية المهمة التى تسهم فى تطور مفهوم الحكمة وقد اقترح ستاودنجر وباسوباثى (Staudinger & Pasupathi,2003,242) أن القدرات المتداخلة بين الذكاء والشخصية التى تتعلق بالحكمة تتضمن الذكاء الاجتماعى والمنطق الأخلاقى، والإبداع. وارتبطت كل هذه القدرات بمستويات أعلى من المعرفة المتصلة بالحكمة فى بحوث أجريت على عينات من البالغين.

ويرى بعض الباحثين أن الحكمة هى خلاصة المعرفة الخبراتية بالحقائق مما يجعل الفرد قادر على الحكم الجيد على الأمور الجوهرية فى الحياة التى يحيط بها الشك (Baltes & Smith, 2008,58) ويعرف ويبستر (Webster, 2007,166) الحكمة بأنها فهم الفرد العميق لذاته وللآخرين والاستخدام النشط

للمعرفة، والقدرة على التعلم من الأفكار والبيئة، مع حدة الذهن والبصيرة، والقدرة على إصدار الأحكام . كما يعرف ستيرنبرج (Sternberg, 2003b,148) الحكمة بأنها كل ما يؤدي إلى تحسين إدراك الفرد لما يلائمه في الحياة.

وفى العلوم التربوية يعد مفهوم الحكمة متغيرًا مركبًا متعدد الأبعاد يمتد تأثيره إلى مختلف مناشط الحياة، وعبر السنوات القليلة الماضية اقترح الباحثون العديد من النماذج والنظريات التي حاولت تفسير هذا المفهوم من خلال رؤى متباينة، وهناك العديد من النماذج التي فسرت مفهوم الحكمة منها (Ardelt, 2004; Baltes & Smith, 2008, Brown, 2002, Sternberg, 2005, Brown & Greene, 2009) والتي تحاول معظمها فهم الجوانب المعرفية والوجدانية والاجتماعية والأخلاقية والقيمية التي يتصف بها الشخص الذي يتسم بسلوك الحكمة (عبد الرحمن ظافر، ٢٠١٦، ١٨). والحكمة نمط معقد من السمات الموقفية والشخصية والحياتية التي لا بد وأن تعمل سويًا (Staudinger, 2004,16512). وباستعراض الأدب التربوي نجد العديد من التعريفات لمفهوم الحكمة ويمكن القول بأن هناك تعريفين رئيسيين لمفهوم الحكمة أولهما إنه " مهارة مركبة تتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا من أجل توجيه الفرد نحو التصرف بطريقة معينة" ثانيهما بأنه " مهارة تحليلية تقوم على أن يعمل الفرد على تحليل مجموعة من المواقف التي يواجهها ومن ثم اتخاذ مسار التصرف والسلوك حسب هذه المواقف" (Takahashi & Overton, 2002, 271)

ويصف ويبستر (Webster , 2010 ,72) التفكير المستند إلى الحكمة بأنه "تعبير عن عدة بداءات نفسية تعكس الوظيفية المتكاملة لمجموعة من العمليات السيكولوجية ضمن موقف أو سياق معين". ويعرفه أيضًا (Kramer, 2000:85) أنه نتاج لعمليات تفاعل ديناميكية بين مجموعة من خصائص الشخصية المعرفية الانفعالية والتأملية ومن وجهة النظر المعرفية فإن وضع التفكير المستند إلى الحكمة على أنه "مهارة مركبة يمكن إيجاده فى النظريات التى تقول أن الحكمة

تظهر من خلال المستويات العالية من التنظيم المعرفى التى يظهرها الفرد. وفى نفس السياق يعرف Labouvie-Vief (2000,110) الحكمة على أنها واحدة من أهم العمليات العقلية المرتبطة بقدرة الفرد على التفكير المنطقى من خلال الاندماج بين المنطق والقدرات العقلية العليا يودى إلى قدرة الفرد على التفكير بشكل حكيم وزيادة وعيه على فهم المواقف الحياتية المعقدة ومن ثم العمل على حل تلك المشكلات.

ويرى بعض الباحثين أن التفكير المستند إلى الحكمة هو مهارة تحليلية، حيث يذكر Takahashi & Overton (2002,270) بأن الحكمة مهارة تظهر من خلال قدرة الفرد على حل المشكلات اليومية، قدرته على التقييم والتقويم وإطلاق الأحكام". وبهذا فإن التفكير المستند إلى الحكمة هو مجموعة من المهارات التى تتكون من المعارف التى اكتسبها الفرد من خلال خبراته السابقة والتصرف بشكل معين وخاصة فى المجالات التى تتصدى للمشكلات الأخلاقية وبذلك فإن التفكير المستند إلى الحكمة هو نظام معقد من المعارف حول معانى الحياة وحول السلوك والتصرف بشكل معين .

وقدم Balets & Staudinger (2000,130) قائمة تتضمن خمسة مكونات للتفكير المستند للحكمة يمكن إجمالها فى الآتى:

- ١) امتلاك الفرد لمعارف عديدة حول حقائق الحياة.
- ٢) امتلاك الفرد للمعارف الإجرائية التى تمكنه من التعامل مع المشكلات فى الحياة.
- ٣) امتلاك الفرد لمعرفة غنية حول القيم الحياتية.
- ٤) قدرة الفرد على إدارة وتمييز الجوانب غير الواضحة من الحياة.

وأشارت Moraitou, Efklides (2012,860) بأن التفكير المستند إلى الحكمة يمكن تعريفه ببساطة على أنه " قدرة الفرد على تطبيق مهارات الذكاء الإبداعية والمعرفة على اختلاف أنواعها وأن القيم الحياتية والشخصية تؤدي دورًا مهمًا فى

قدرة الفرد على استخدام التفكير الحكيم من أجل الوصول إلى الصالح العام وخلق توازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.

يتضح مما سبق عرضه أن الحكمة مفهوم ذات طابع خاص تخدم اهتمامات الفرد الخاصة جنباً إلى جنب مع اهتمامات الصالح العام وهو ما يجعل اكتساب الحكمة ليس مسألة شخصية فقط كما يعتقد أن التعليم يجب أن يساعد الناس على فهم القيم وتنمية مهارات ما وراء المعرفة؛ لتحقيق التوازن بين أنواع مختلفة من الاهتمامات لأجل الصالح العام.

ثانياً: النظريات الضمنية للحكمة:

يمكن تصنيف النظريات المتعلقة بالحكمة في فئتين رئيسيتين هما: النظريات المعرفية أو الفلسفية والنظريات العملية، وتشير الحكمة المعرفية إلى الفهم الكامل لطبيعة العلاقات بين الأشخاص والثقافة ، وهي تبحث في الحكمة بوصفها نوعاً من المعرفة بما ينبغي علينا أن نفعله كي نعيش حياة ذات معنى. أما الحكمة العملية فتتضمن اتخاذ قرارات صائبة فيما يتعلق بمشكلات الحياة الحقيقية والمهم أن الفرق بين الحكمة المعرفية والعملية يكمن في محاولة وضع تعريف إجرائي للمصطلح (William & Paul, 2009:263).

تناولت معظم الدراسات مفهوم الحكمة في إطار النظريات الضمنية وذلك من خلال أسلوب التقدير الوصفي. وتتألف مثل هذه الدراسات من خطوتين: أولاً يكون المشاركون قوائم لخصائص أو صفات يرون أنها ترتبط بالحكمة، ثم يتم دمج هذه القوائم في قائمة رئيسية، بعد حذف الأشياء الخاصة والمترادفات. وتقدم القائمة الرئيسية للنموذج لعينة أخرى أكبر من المشاركين حيث يطلب منهم تصنيف كل مصطلح بالنسبة لأهميته للحكمة. وتستخدم أساليب مثل القياس متعدد الأبعاد أو التحليل العاظمى لاستخراج العناصر الأساسية من هذه التصنيفات، وتسميتها وفقاً للسمات الأكثر شيوعاً الخاصة بهم. (Bluck &

Glück, 2005,87; Jason et al. 2001,586)

ومن النظريات التى تناولت مفهوم الحكمة نظرية التوازن لستيرنبرغ التى عرضها عام ١٩٩٥ حيث عرف من خلالها الحكمة على أنها تطبيق للذكاء والإبداع والمعرفة من أجل تحقيق الفضيلة، ويكون ذلك عن طريق إيجاد التوازن بين مصالح الفرد الشخصية، ومصالح الآخرين ومصالح الجماعات والمؤسسات على المدى القريب والبعيد من خلال التكيف مع البيئة أو تشكيلها أو اختيارها وفق معايير المعرفة والعمليات والإستراتيجيات، والحكم على الأشياء والشخصية والدافعية والسياق البيئى المحيط (Sternberg, 2003,148).

و تعد الحكمة من المتغيرات المعرفية التى لها الدور المحورى فى تشكيل فاعلية الفرد، وهى من أكثر الحالات المستهدفة للنمو الإنسانى لسببين، أولاً: أنها تمثل أعلى مستوى من المعرفة بالأهداف والوسائل فى الحياة التى توصل إليها تحليل الفلاسفة والأنثربولوجيين، ثانياً: أنها تتميز بالعمومية لأنها نتيجة لمستوى عال من التجريد الذى يسمح بالتنوع، وبهذا المعنى فإنها تجمع العالمية مع الخصوصية الفردية والثقافية. والحكمة تُدرس على أنها سمة شخصية أو شكل من أشكال التفكير وكذلك تعد مهارة لحل المشكلات حينما يواجه الفرد أموراً صعبة وغامضة فى الحياة (هيام صابر شاهين، ٢٠١٢: ٤٩٩).

حيث تمثل الحكمة مهارة من مهارات التعامل بين الناس وحل المشكلات التى تتسم بالجدّة؛ إذ إن القدرة على حل المشكلات تتطلب قدرًا من الخبرة ومهارات تجهيز المعلومات، لذا فإن هدف التربية والتعليم لا يتمثل فى تنمية المعارف والمهارات فقط وإنما فى القدرة على استخدام هذه المعارف والمهارات بفعالية، فالعديد من المجتمعات اليوم مشغولة بتنمية المهارات المعرفية الأساسية لدى الأفراد ولكن هذه المهارات غير كافية لجعل المجتمعات متناغمة وسعيدة، لذا من الضرورى التركيز على تنمية التفكير القائم على الحكمة ولا سيما فى إدارة المدارس ومساعدة الطلاب على الاستخدام الحكيم للمعارف المقدمة فى المدارس والتفكير بحكمة (Sternberg,2001:235).

وقد أشارت أردلت (Ardelt,2003,278) إلى أن الحكمة خليط من الجوانب المعرفية والتأملية والانفعالية، وترى أن هذه المكونات يجب أن تكون موجودة فى شخصية الحكيم ليكون حكيماً، وقد أوضحت أن الجوانب المعرفية ترتبط بالرغبة الحقيقية، أما التأملية فتشير إلى رؤية واضحة للحقيقية، أما المكون الانفعالي فيتعلق بقدرة الفرد على إدارة انفعالاته بكفاءة .

وقد أشارت عدد من الدراسات والبحوث (Greene & Brown, 2009; Sternberg, Jarvin & Grigorenko, 2009) إلى أنه باستطاعتنا تمييزها واكتسابها للأفراد عندما تهيئ لهم الفرص المناسبة للتعلم من مواقف الحياة المختلفة وخاصة عندما تهيئ لهم فرص تطبيق ما تعلموه فى حياتهم. وعن علاقة الحكمة بالعمر الزمنى استهدفت دراسة (Michler & Staudinger,2008) الكشف عن الفروق العمرية فى الحكمة، تكونت عينة الدراسة من عينة بلغت (٨٣) فرداً، تراوحت أعمارهم من (٢٠-٤٠) عاماً، وعينة أخرى بلغت (٧٨) فرداً، تراوحت أعمارهم من (٦٠-٨٠) عاماً، وبعد تطبيق أدوات الدراسة وتحليل البيانات بالوسائل الإحصائية المناسبة؛ أظهرت النتائج عدم وجود فروق فى الحكمة وفق متغير العمر. وهذا يعنى أن العمر بمفرده لا يعد مؤشراً صادقاً عن مستوى الحكمة؛ فمهارات إصدار الحكم الجيد والمعرفة الدالة على الحكمة تنبع من الخبرات التى يمتلكها الفرد فى النواحي المعرفية والنفسية والاجتماعية والمهنية وأيضاً التاريخية. كما سعت دراسة هيام صابر شاهين (٢٠١٢) إلى التحقق من قدرة كل من الذكاء الاجتماعى وأحداث الحياة الضاغطة على التنبؤ بالحكمة لدى معلمى المدارس، فضلاً عن التعرف على الفروق فى الحكمة باختلاف متغيرى النوع والعمر، تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) معلماً، تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة، وبعد تحليل البيانات بالوسائل الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج أن الحكمة تتأثر بالذكاء الاجتماعى وأحداث الحياة الضاغطة إيجابياً ، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الحكمة وفق متغير النوع

(ذكور - إناث) كما بينت النتائج عدم وجود فروق في الحكمة وفق متغير العمر. وهدفت دراسة دراسة محمد غازي الدسوقي (٢٠٠٧) إلى التعرف على الفروق في الحكمة وفق متغير النوع (ذكور - إناث) وكذلك وفق متغير العمر بين طلبة المرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) طالبًا وطالبة، وبعد تطبيق أداة الدراسة وتحليل البيانات بالوسائل الإحصائية المناسبة؛ أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في الحكمة بين الذكور والإناث وبين أعمار طلبة المرحلة الثانوية المختلفة. كما بحثت دراسة علاء أيوب، عبد الله الجعيان (٢٠١٢) أثر اكتساب الحكمة في تنمية التفكير الجدلي ومهارات اتخاذ القرار لدى طلاب جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة البحث من (٦٤) طالبًا وطالبة من الأقسام العلمية والأقسام الأدبية بالفرقتين الأولى والثانية بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وهم الطلاب الذين يمثلون الإرباعي الأدنى وفقًا لدرجاتهم على مقياس تطور الحكمة (WDS) لتمثل الفئة ذات المستوى المنخفض من الحكمة. قام الباحثان بإعداد برنامج قائم على اكتساب الحكمة، وتطبيقه لمدة عشرة أسابيع. وبعد تطبيق أدوات الدراسة وتحليل البيانات بالوسائل الإحصائية المناسبة أظهرت نتائج اختبار "ت" للمجموعات المرتبطة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات التطبيق القبلي والبعدي على بعدي التسامح مع التناقض، والمنظور الشمولي، والدرجة الكلية لمتغير التفكير الجدلي المنطقي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات التطبيق القبلي و البعدي على أبعاد عدم اليقين، والمعلومات والأهداف، والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار والدرجة الكلية لمتغير خصائص المهمة، وعلى أبعاد الدافعية، والتنظيم الذاتي، ومعالجة المعلومات والدرجة الكلية لمتغير خصائص الفرد متخذ القرار، وعلى بعد الضغط الاجتماعي والدرجة الكلية لمتغير خصائص السياق، في حين أنه لم يكن هناك تأثير للبرنامج على أبعاد ضغط الوقت، الانفعالات، والالتزام الجامعي.

ثالثاً: نموذج براون للحكمة:

تم تعريف الحكمة فى هذا النموذج الذى قدمه براون (Brown,2004a) كنظام للمعرفة يتطلب ويعكس التكامل بين العقل والفضيلة، والطابع والفكر. ومن وجهة النظر هذه فالحكمة هى نظام المعرفة لدى الخبير وكوظيفة براجماتية للحياة وتشير البراجماتية الأساسية للحياة إلى المعرفة حول أبعاد مهمة وغير مؤكدة لمعنى الحياة والسلوك، مثل التخطيط للحياة وإدارة الحياة والنظر إلى الحياة. كما يرى أن الحكمة تثير أسئلة أساسية لمعنى وسير الحياة، على سبيل المثال القضايا الصعبة والمهمة المتعلقة بتنظيم الحياة وإدارة الحياة والنظر إلى الحياة. كما أشار (Shahsavarani ,et al,2015) إلى أنه يمكن توجيه هذه المعايير فى ثلاثة مجالات ذات الصلة بالعامل الشخصى، القدرات المعرفية الأساسية، والإبداع، وأساليب التفكير، والعوامل الشخصية، مثل الانفتاح على الخبرة، وقوة الأنا، وعوامل الخبرة المحددة (تجربة حياة الشخص، وتوفير الإرشاد أو الوصاية، والتدريب المهني)، وعوامل التيسير (التعليم والخبرة لفترات تاريخية معينة، والسياق الاجتماعي، وعمر الشخص الزمني).

استخدم براون أسلوباً قائماً على أسس نظرية لتحليل البيانات التى جمعت من خلال المقابلات التى أجراها وتوصل من خلالها إلى بعض مكونات الحكمة وهى: معرفة الذات، وفهم الآخرين، والقدرة على الحكم، وفهم الحياة، ومهارات الحياة، والرغبة والاستعداد للتعلم

معرفة الذات: **Self-Knowledge** يصف هذا البعد كيف يدير الفرد اهتماماته الخاصة جيداً ، ومواطن القوة والضعف، والقيم وتتسم معرفة الذات بأصالة الشخصية والاحتفاظ بصدقها فى مختلف السياقات، ومركز نجاح وإنجاز ورضا داخلي فى ما يتعلق بالعلاقات والأهداف، فهم الآخرين **Understanding of Others** ويعنى فهم الشخص العميق لمجموعة واسعة ومتنوعة من الناس فى سياقات مختلفة، ومعرفة الحقيقة عن الآخرين (الانتباه والتعاطف) والقدرة على

إشراكهم والاستعداد لمساعدتهم وامتلاك مهارات الاتصال المتقدمة التي تمكن الفرد من التعبير عن أفكاره بطريقة هادفة للشخص الآخر. ويشير الحكم **Judgment** إلى إدراك الفرد من أن هناك طرقًا مختلفة للنظر إلى القضايا عند اتخاذ القرارات، وأن على المرء أن يراعى مجموعة متنوعة من وجهات النظر حول الماضي والسياق الحالي. وتشمل معرفة الحياة **Life Knowledge** الاعتراف بالترابط بين الناس والعالم الطبيعي والمعارف والأفكار، والقدرة على إلقاء نظرة على المعاني والأسئلة العميقة للحياة والوجود. المهارات الحياتية **Life Skills** هي الكفاءة العملية والقدرة على فهم النظم واستباق المشكلات بأدوات وإستراتيجيات للتعامل مع السياقات المتعددة فى الحياة إلى جانب إدارة الأدوار اليومية المتعددة والمسئوليات بشكل فعال. ويصف الاستعداد للتعلم **Willingness to Learn** اهتمام الفرد المستمر بالتعلم والمعرفة عن العالم وتتطور الحكمة من خلال التعلم من الحياة حيث إنها تعكس الخبرات التي تعلموها، داخل وخارج الحرم الجامعى، ودمج وتطبيق هذه الخبرات فى حياتهم.

ويتضح مما سبق أن هناك جدلاً مستمراً حول المكونات الأساسية للحكمة والخصائص المرتبطة بها، وكيفية اكتسابها وتطورها. وبشكل عام، ينظر إلى الحكمة على أنها أعلى أشكال النمو الإنسانى، وأن بلوغ هذه المرحلة النهائية يتطلب النمو المستمر فى النواحي العقلية والاجتماعية والعاطفية والأخلاقية، كما تتطلب قدرًا من التكامل بين الأبعاد العقلية والوجدانية والأخلاقية، والمأمًا بمعارف تقريرية وإجرائية وسياقية، وقدرة كبير من النسبية، وعدم اليقين، وأن النمو فى الحكمة يحدث على مدار الحياة.

٢- البراعة التنظيمية:

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

تشتق كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية **ambos** أى كليهما أو على حد سواء، وتعنى شخصًا قادرًا على استخدام يده معًا بنفس المهارة، ويمكن القول أن أول

من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية **Organizational Ambidexterity** هو **(Duncan)** فى عام ١٩٧٦م، للإشارة إلى قدرة المؤسسة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء فى تطبيق مراحل الابتكار. وقد أوضح **March (1991)** أن البراعة التنظيمية تعنى السعى فى نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أى التوفيق بين العمليات التى تركز على استغلال المؤسسة لوضعها التنافسى، والاستكشاف الذى يركز على الفرص الجديدة فى المستقبل، وأضاف أن التوجهين ضروريان للنجاح فى البيئات التنافسية التى تواجهها المؤسسات بشكل عام. **(Carmeli & Halevi, 2009,208; Holmqvist, 2004,73).**

تعددت تعريفات الباحثين للبراعة التنظيمية، فقد عرفها **Gibson & Birkinshaw,2004** بقدرة المؤسسة على إدارة مكونات معقدة ومتضاربة فى نفس الوقت؛ مثل الاستكشاف مع الاستغلال، والكفاءة مع الفعالية، والابتكار الجذرى مع الابتكار المستمر، والمواءمة مع التكيف، وعرفها **He & Wong,2004** باحتياج المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتميز، كما عرفها **Menguc & Auh, 2008** بمزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية، وعرفها **Walrave et al, 2010** قدرة المؤسسة على عمل شيين مختلفين فى وقت واحد، وبشكل خاص الاستغلال الأمثل للفرص المتوافرة والبحث عن فرص جديدة، وعرفها **Yigit,2013** بقدرة المؤسسة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح فى نشاطى الاستغلال والاستكشاف معاً.

وقد أوضح **Simsek, Heavey, Veiga, & Souder (2009)** أن هناك ثلاث طرق لتعريف البراعة التنظيمية من وجهة نظر هيكلية، وسياقية، وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي، فى حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات الأفراد نحو البراعة التنظيمية، وأخيراً تركز وجهة النظر الإدراكية على تعريف البراعة

التنظيمية وفقاً للإنجازات التنظيمية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي. وفي ضوء ما سبق طرحه للمفاهيم التي تناولت مصطلح البراعة التنظيمية يرى الباحثان أن مفهوم البراعة التنظيمية يتعلق باستكشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن. كما يمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة هما: استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف فرص جديدة، والتعلم من خلال استغلال الأنشطة يعني الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التنفيذ، في حين التعلم من خلال الأنشطة الاستكشافية يعني البحث، التنوع، المخاطرة، التجريب، المرونة، الابتكار. (Bonesso et al.,2014:396)

ثانياً: خصائص البراعة التنظيمية:

يرى Bodwell & Chermack (2010,199) أن خصائص البراعة التنظيمية

تتمثل في كلٍ من:

- الإدراك: أي القدرة على معرفة الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف. وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي إن المؤسسات المدركة للفرص المتاحة تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرعة المطلوبة.

- الاستغلال: أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فبدون الإدراك لا يمكن استغلال الفرص. حيث يمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا الأمر يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الإستراتيجية وتفادي القرارات الخاطئة وترتيب نموذج العمل وإستراتيجيته.

- إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة

تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل ووظيفة المورد البشرى، تعد ميزة إستراتيجية لإعادة مؤكدة للتشكيل التنظيمى، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

بينما ذكر Navarro & Dewhurst (1722: 2007) أن البراعة التنظيمية تتجلى فى أربع خصائص هي:

- مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التى تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- إيجاد الحافز لدى الأفراد على العمل والتصرف أنياً بدون الحصول على أذن أو دعم من رؤسائهم.
- تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التى تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- إظهار قدرة الأفراد على التلاؤم والتكيف، لتقوية التماسك على المستوى الفرد للمنظمة.

ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلفت الآراء فى عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها وأهدافهم التى يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين. وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذين البعدين، وهما:

أ- البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف):

يشير Dhlwayo & Van (2007:129) إلى عملية البحث عن الفرص الجديدة بأنها الرؤية التى تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة. ويرى Dess et al (2007:458) أنه يجب على المنظمة أن تحشد جهودها للحصول على الفرص الجديدة، إذ تعمل المنظمة على مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين، وكذلك توقع حالات التغيير التى تطرأ على

نوع المخرجات، أو توقع ظهور بعض المسائل التي قد تؤدي إلى فرص جديدة. ويؤكد (Alegre & Chiva, 2009:6) أنه على المنظمة البحث عن الفرص وارتباطها بها من خلال العرض والطلب وتباينهما.

ب- الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة:

يشير الاستغلال الأمثل للفرص إلى قدرة المؤسسة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية، مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً، وهناك فرص تبدو خارج إستراتيجية المؤسسة أو ليست لها علاقة بالإستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية، لكونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمؤسسة مع أهدافها، والتحرك في اتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع، والتكامل الإستراتيجي المعقد (حيدر جاسم الجبوري، ٢٠١١:٦٥).

رابعاً: أنماط البراعة التنظيمية:

يمكن توضيح هذه الأنماط بشئ من الإيجاز على النحو التالي:
البراعة الهيكلية: تتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف، ويتمثل هذا المدخل في خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة؛ كأن يتم إعطاء الوحدات الأساسية المسئولة عن خلق المواءمة مع المنتجات والأسواق القائمة، في حين يتم إعطاء قسم البحوث والتطوير ومجموعة تطوير الأعمال مهمة الاستكشاف والتقيب عن أسواق جديدة. (Raisch & Birkinshaw, 2008,380; Birkinshaw & Gibson, 2004,48).
البراعة السياقية: تعرف البراعة السياقية بالقدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية

المزدوجة. حيث يشير السياق إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل السلوكيات على المستوى الفردي في المنظمة، وينبغي تصميم هذا السياق لتمكين وتشجيع جميع الأفراد ليحددوا بأنفسهم كيف يوزعون وقتهم على النحو الأفضل بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف. (Ghoshal & Bartlett, 1994,110) وقد أوضح (Birkinshaw & Gibson, 2004,50) أنه رغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إليهما كمدخلين مكملين لبعضهما، ويعد ذلك عملياً استخدام العديد من الشركات الناجحة مزيجاً من النهجين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواءمة والقدرة على التكيف.

البراعة القائمة على القيادة: يؤدي القادة وكبار المديرين التنفيذيين دوراً مهماً في تعزيز البراعة، ولقد أوضح (Tushman & O'Reilly, 1996,22) أن البراعة تسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا ولاحظ (Gibson & Birkinshaw, 2004,215) الدور المهم الذي يضطلع به كبار المديرين التنفيذيين في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة.

وبشكل متزايد، يستخدم الباحثون في التنظيم البراعة على أنها قدرة بشر على استخدام كل من الاستغلال والاستكشاف بشكل متوازن، بمعنى أن المنظمات يجب أيضاً أن تكون بارعة في الاستغلال والاستكشاف بشكل متوازن، حيث أن المنظمة التي تكون قادرة على استخدام كل من الاستغلال والاستكشاف بشكل متساوٍ فإنها تحتفظ بدرجة عالية من التوازن بين الاستغلال _التعلم عن طريق البحث المحلي، الصقل التجريبي، وإعادة استخدام المعرفة الموجودة)، والاستكشاف _التعلم المكتسب من خلال عمليات مختلفة متفق عليها ، والتجريب المخطط، استخدام معرفة جديدة)، وبناء على ذلك تم صياغة مصطلح "المنظمة الماهرة في الاستغلال والاكتشاف" وقد تم استخدام هذا المصطلح على نحو متزايد ليشير إلى قدرة المنظمة على القيام بشيئين مختلفين في نفس الوقت على سبيل

المثال) الاستغلال والاستكشاف، الكفاءة والمرونة، أو المواءمة والقدرة على التكيف (وقد لوحظ أهمية البراعة في مجالات الإدارة الإستراتيجية، الابتكار، إدارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي،/ والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإنه توجد أهمية إدارية من البراعة تتضح في كل من الأداء التنظيمي، التحسين، التكيف، والبقاء. (Simsek, 2009:598) وكل هذا يتضمن سلوك المدير الحكيم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة علاوة على ذلك، فإن الحكمة قد تعني أيضاً أن المديرين يستخدمون مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والآراء والخبرات لتوليد أفكار جديدة لاتخاذ القرارات، حل المشاكل، وإتمام المهام بطرق تتسم بالكفاءة. وينظر (Mckenna & Rooney, 2005:14) إلى القادة الذين يتسمون بالحكمة على أنهم يمثلون موارد مؤسسية Corporate Resources وبوصفهم بهذه الاستعارة فإن للمؤسسات الحق في البحث فيما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة من الاحتفاظ بالحكمة، ومن نشرها بين القادة، وكيف يمكنها ذلك؟ وهذا ما يرنوا إليه البحث الحالي في الكشف عن مدى توافر الحكمة في سلوكيات المديرين ومدى قدرة اسهام هذا السلوك في تفعيل البراعة التنظيمية لديه.

■ عينة البحث:

تم اختيار العينة بطريقة ميسرة من مجتمع الدراسة حيث تم مخاطبة مديرية التربية والتعليم قسم التعليم الفني لتطبيق أدوات الدراسة، واستهدفت العينة (٢٠٠) فرد كعينة فعلية بنسبة ٤١.٣٢% من مجتمع الدراسة والذي يقدر إجمالياً ٤٨٤ معلماً ومعلمة وفيما يلي توزيع لعينة الدراسة من ٢٠٠ معلماً ومعلمة من معلمى محافظة البحر الأحمر والعاملين بمدارس التعليم الفني الصناعي .

جدول (١): توزيع عينة الدراسة على مناطق محافظة البحر الأحمر

النسبة المئوية	عدد الأفراد	الإدارة التعليمية
٢٥%	٥٠	رأس غارب
٢٥%	٥٠	الغردقة
٢٢.٥%	٤٥	سفاجا

القصير	٤٥	٢٢.٥%
الثلاثين	١٠	٥%
الإجمالى	٢٠٠	١٠٠%

أدات البحث:

لتحقيق هدف البحث الحالى لابد من توافر أداة قياسية لقياس الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديرى التعليم الفنى الصناعى، وبعد اطلاع الباحثين على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث، فضلاً عن البحث فى شبكة المعلومات (الإنترنت)، استطاع الباحثان التأكد من أنه لا توجد أى من الدراسات التى جمعت ما بين المتغيرين التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية.

أولاً: مقياس التفكير المستند إلى الحكمة: Wisdom Development

Scale

وقد تبنى الباحثان مقياس تطور الحكمة لـ (Brown & Greene, 2006)، والذي تم بناؤه استناداً إلى نموذج (Brown's Mode)، والذي قام (علاء أيوب، ٢٠١٢) بترجمته وتقنينه على البيئة العربية، وقد حصل الباحث على هذا المقياس من دراسة علاء أيوب، أسامة إبراهيم (2013)، ويتكون من (٦٤) فقرة على شكل تقرير ذاتي، وكل فقرة لها (٥) بدائل، وهى أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، إلى حد ما، لا أوافق بدرجة كبيرة جداً، لا أوافق على الإطلاق. وتشير الدراسات السابقة ومنها دراسة (Brown & Greene, 2006)، و (علاء أيوب، ٢٠١٢)، و عبد الرحمن ظافر فهد (٢٠١٦)، إلى تمتع المقياس بخصائص قياسية جيدة، مما يدعو للاطمئنان فى تطبيقه فى الدراسة الحالية.

صدق المقياس:

وللتحقق من صدق البناء العاملى للمقياس تم إجراء التحليل العاملى الاستكشافى باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Components لـ .

Hotling حيث تم التدوير المتعامد بطريقة Varimax من أجل الحصول على العوامل من خلال اختيار المفردات الأكثر تشبعاً لكل عامل بعد تدويره. وقد تم انتقاء المفردات ذات التشبعات التي تزيد عن (٠.٤) وتصنيفها على العامل الذي كان تشبعها عليه أكبر، حيث وجد أن بعض المفردات تشبعت على أكثر من عامل. ويوضح جدول (١) نتائج التحليل العاملي لمقياس التفكير المستند إلى الحكمة.

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١٧	يرى الترابط بين طبيعة الأفكار والعالم الفعلي (الحياة)	0.47	6						
١٩	يرى الترابط بين طبيعة الأفراد و الأفكار	0.63	7						
٢٧	يدرك أن هناك دورات وتقلبات في الحياة	0.46	9						
٣٥	يبحث عن المعنى الأعمق للأحداث في الحياة	0.58	4						
٣٧	يستكشف الأسئلة الأكثر عمقا في الحياة	0.59	1						
٤٤	يرى نفسه وخياراته في سياق أشمل	0.73	8						
٥٥	يقوم بتنظيم العناصر الفرعية الكامنة في المواقف	0.72	7						
٥٦	يهتم بالقضايا التي تؤثر في كل الأفراد	0.63	1						
٦١	يتقبل مالا يستطيع تغييره	0.67	6						
٦٣	يتقبل وجود أشياء غير يقينية (غير مؤكدة) الحياة	0.534							
١	يدير الوقت بكفاءة	0.416							
١٢	يدير اولوياته بشكل فعال	0.708							
١٤	يحقق أهدافه	0.738							
١٨	يتعامل مع الالتزامات المتعددة بشكل فعال	0.78	1						

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
٢٣	لديه أهداف واضحة في حياته		0.737						
٣٤	يتخذ قرارات سليمة		0.492						
٥٧	يستفيد من الفرص في حياته		0.413						
٥٩	يقوم بمهام متعددة في آن واحد بشكل فعال		0.682						
٦٢	يفي بالتزاماته تجاه الآخرين		0.468						
٦٤	يهتم بالأمر المهمة في حياته		0.482						
٤	يستخدم نفوذه (تأثيره) لصالح الآخرين		0.528						
٧	يتألم لما يعانيه العاملين		0.448						
١٣	يبدي تقديره تجاه الآخرين		0.62						
٢٠	يساعد العاملين في الحصول على حقوقهم		0.608						
٢٥	يحترم حدود الآخرين		0.437						
٢٨	يرد الاعتبار للذين أساء إليهم		0.485						
٢٩	يريح ذاته ويثقل على العاملين		0.487						
٣٢	يساعد الآخرين		0.494						
٣٣	يتعاطف مع الآخرين		0.51						
٣٨	يتفاوض مع الآخرين عند الحاجة		0.584						
٤٠	يلتمس احتياجات الآخرين بدقة		0.61						
٤٣	يتقبل الآخرين		0.739						
٤٧	لا يشعر بمشكلات العاملين		0.529						
٥٣	يهتم بإدخال السرور على العاملين		0.527						
٣	يلهم ويؤثر في الآخرين		0.751						
٨	يعطي نصائح جيدة في قضايا الحياة		0.819						
١١	يتغلب على القيود المفروضة من قبل الآخ		0.542						
١٥	يراه بعض الأشخاص كنموذج أو قدوة يحتذ		-0.429						

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
	به								
٢٦	لا يعتمد بالوساطة والمحسوبة				0.594				
٣٩	لديه ثقة عامة فيما يعرفه				0.46				
٤٢	يقدر العاملين وفقا لكفاءتهم				-0.474				
٤٦	يتواصل بشكل فعال مع الآخرين				0.481				
٦٠	يكون مستعدا لمواجهة المواقف الطارئة وفق خطة مسبقة				0.504				
٥	يتعامل مع حالة عدم اليقين جيدا				0.703				
١٠	يتعامل مع الضغوط بفاعلية				-0.694				
٣٠	يستخدم مشاعره وانفعالاته بشكل فعال				0.759				
٣١	يحافظ بهدوئه في المواقف العصيبة				0.742				
٥٤	ينزعج ويتوتر بسهولة				0.525				
٦	على وعي بالطرق المختلفة في الحياة				-0.570				
٩	فضولي (التساؤل الايجابي) لاكتشاف تفاصيل الأمور				-0.571				
٢٤	يضع في اعتباره سياق الموقف عند اتخاذ ا				0.568				
٣٦	يفهم كيف يشكل خلفية حول تجاربه وجهة ن في الحياة				0.567				
٤١	يعرف كيفية التصرف في العديد من المواق				0.409				
٤٥	قادر على التواصل مع أفراد مختلفين				0.623				
٢	واع جيدا بكل نقاط ضعفه				0.461				
٤٨	واع تماما بكل قيمه				0.474				
٥٠	واع تماما بكل اهتماماته				0.827				
٥١	واع تماما بكل معتقداته				0.637				
٥٢	واع تماما بقدراته ومهاراته				0.449				
١٦	يدرك حدود معرفته				-0.618				
٢١	يتعلم من خبراته				-0.512				

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
٢٢	يستمتع بالتعلم من أجل التعلم								-0.455
٤٩	منفتح على التغيير								0.509
٥٨	يعمل على دمج وتطبيق ما تعلمه في مرحل من حياته في مرحلة أخرى								0.512
	الجذر الكامن	5.619	4.962	4.932	4.093	3.946	3.530	2.590	2.538
	نسبة التباين	8.780	7.753	7.707	6.396	6.166	5.516	4.047	3.966
	النسبة الكلية	٥٠.٣٣١							

وأُسفر التحليل العاملي عن ثمانية عوامل وبلغت قيمة التباين الكلي للعوامل (٥٠.٣٣١%) العامل الأول (معرفة الحياة) وتشبع وتشبع عليه 10 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٥.٦١٩%)، وفسر (٨.٧٨٠%) من التباين الكلي. العامل الثاني (المهارات الحياتية) وتشبع عليه 10 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٤.٩٦٢%)، وفسر (٧.٧٥٣%) من التباين الكلي. العامل الثالث (الإيثار) وتشبع عليه 14 مفردة، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٤.٩٣٢%)، وفسر (٧.٧٠٧%) من التباين الكلي. العامل الرابع (المشاركة الملهمة) وتشبع عليه 9 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (4.093%)، وفسر (6.396%) من التباين الكلي. العامل الخامس (إدارة الانفعالات) وتشبع عليه 5 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٣.٩٤٦%)، وفسر (٦.١٦٦%) من التباين الكلي. العامل السادس (إصدار الحكم) وتشبع عليه 6 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٣.٥٣٠%)، وفسر (٥.٥١٦%) من التباين الكلي. العامل السابع (الاستعداد للتعلم) وتشبع عليه 5 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٢.٥٩٠%)، وفسر (٤.٠٤٧%) من التباين الكلي. العامل الثامن (المعرفة الذاتية) وتشبع عليه 5 مفردات، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٢.٥٣٨%)، وفسر (٣.٩٦٦%) من التباين الكلي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة

علاء أيوب، أسامة إبراهيم (2013) والتي تدعم البناء الثماني للمقياس، ولذا فإن الباحثين اعتمدا البناء العاملى فى البحث الحالى.

ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام أسلوب إعادة تطبيق المقياس وطريقة ألفا كرونباخ على عينة (٢٠٠) معلم ومعلمة من معلمى التعليم الفنى الصناعى بمحافظة البحر الأحمر بفارق زمنى (٣٥) يوما بين التطبيقين الأول والثانى. كما يظهر فى جدول (٢) فقد تراوحت قيم معاملات ثبات المقياس بين (٠.٥٩٠ - ٠.٨٢١) باستخدام طريقة إعادة التطبيق، وبين (٠.٧١٩ - ٠.٨٥٦) باستخدام ألفا كرونباخ، وهى جميعها قيم موجبة مرتفعة ، مما يعنى أن المقياس يتمتع بدرجة من الثبات

جدول (٢): قيم معاملات ثبات مقياس التفكير المستند إلى الحكمة

الأبعاد	إعادة التطبيق	ألفا كرونباخ
المعرفة الذاتية	** ٠.٦٤٧	** ٠.٨٢٦
إدارة الانفعالات	** ٠.٨٣٣	** ٠.٧٦٣
الإيثار	** ٠.٦٦٢	** ٠.٨٣٢
المشاركة الملهمه	** ٠.٧٦٦	** ٠.٧١٩
إصدار الأحكام	** ٠.٧٣٩	** ٠.٨١٠
معرفة الحياة	** ٠.٥٩٠	** ٠.٨٣٤
مهارات الحياة	** ٠.٧٥٧	** ٠.٧٨٢
الاستعداد للتعلم	** ٠.٦٤٣	** ٠.٧٥٢
الدرجة الكلية	** ٠.٨٢١	** ٠.٨٥٦

** مستوى الدلالة (٠.٠١)

مقياس البراعة التنظيمية:

استخدم الباحثان فى البحث الحالى مقياس البراعة التنظيمية من إعداد الباحثين وهو عبارة عن استبانة تتكون ٢٦ مفردة، وتهدف إلى قياس بعدين هما:

الاستغلال وقياس إلى أى مدى يستخدم مديري مدارس التعليم الفنى الصناعى النشاطات التى تحقق زيادة الكفاءة وهذا السلوك يركز على العمليات ويهدف إلى تحقيق أفضل كفاءة ممكنة من خلال التركيز على الإنتاج وتقليل التكلفة لتحسين الجودة والأداء ، والبعد الثانى الاستكشاف وقياس إلى أى مدى يستطيع المدير البحث والاستقلالية والاكتشاف والإبداع من خلال التركيز على إبداع المنتج والنمو لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية وذلك يتضمن التوجه بسرعة نحو الفرص الجيدة والاستعداد للتكيف مع سوق العمل ويحدد المفحوص استجابته على مفردات المقياس باستخدام أسلوب ليكارت وذلك باختيار أحد البدائل الخمسة التالية: عالية جداً (٥ درجات) ، عالية (٤ درجات) ، متوسطة (٣ درجات)، منخفضة (درجتين) ، منخفضة جداً (درجة واحدة) . وقام الباحثان بتعديل وتفتيح مفردات المقياس بعد عرضه على خمس محكمين من جامعة أسيوط ، جامعة الإسكندرية، جامعة جنوب الوادى. وللتأكد من صدق وثبات المقياس تم تطبيق على (٢٠٠) معلم ومعلمة من معلمى التعليم الفنى الصناعى بمحافظة البحر الأحمر.

وللتحقق من صدق البناء العاملى للمقياس تم إجراء التحليل العاملى الاستكشافى باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Components . حيث تم التدوير المتعامد بطريقة Varimax من أجل الحصول على العوامل من خلال اختيار المفردات الأكثر تشبعاً لكل عامل بعد تدويره. وقد تم انتقاء المفردات ذات التشبعات التى تزيد عن (٠.٤) وتصنيفها على العامل الذى كان تشبعها عليه أكبر، حيث وجد أن بعض المفردات تشبعت على أكثر من عامل. ويوضح جدول (١) نتائج التحليل العاملى لمقياس البراعة التنظيمية.

جدول (٣) نتائج التحليل العاملى لمقياس البراعة التنظيمية

م	المفردات	الاستكشاف عن فرص الأمثل للفرص جديدة
١٨	يستجيب مديرنا باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة	0.658
٥	يهتم مديرنا بالبحث عن وسائل تكنولوجية حديثة وبشكل مدروس	.698
٢٥	يهتم مديرنا بالبحث عن فرص جديدة للارتقاء بمستوى المدرسة	0.646
١٥	يهتم مديرنا بتزويد العاملين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجية حديثة للتواصل والتفاعل داخل المدرسة	.769
٢	يلبي مديرنا زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة	.687
٤	يجرب مديرنا الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع	0.490
١٤	يأتي مديرنا بأفكار مبتكرة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير	0.708
٢٣	ينتهج مديرنا أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب أفراد ذوي خبرة	.770
٢٠	يمتلك مديرنا مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية	0.592
٢٢	يستخدم مديرنا الأسلوب العلمي في وضع الإستراتيجيات الحديثة	0.568
١	يبدل مديرنا المزيد من الجهد لاستثمار الفرص الحديثة	0.589
٦	يصرف مديرنا المال اللازم لاستثمار الفرص الحديثة	.525
٧	يعمل مديرنا باستمرار على تعليم معارف وخبرات ومهارات جديدة للعاملين	.549
٨	يعمل مديرنا باستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة	.799
٩	يسعى مديرنا إلى تلبية متطلبات المتعاملين معه	0.785
١٠	يحرص مديرنا على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي يعمل ضمنه	.895
١١	يهتم مديرنا بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية	.655
١٢	يقدم مديرنا برامج ترويجية تؤثر على قرارات المتعاملين معه	.780
١٣	يهتم مديرنا بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين	0.546
٣	يأخذ مديرنا بآراء المستفيدين لتطوير الخدمات باستمرار	.635
١٦	يجري مديرنا استفتاءات مستمرة لمعرفة توجهات المتعاملين معها	.622

م	المفردات	الاستكشاف	الاستكشاف
		عن فرص	الاستكشاف
		جديدة	الأمثل للفرص
٢١	يراقب مديرتنا باستمرار مستوى التزامه بخدمة المتعاملين معه	0.676	
١٩	يهتم مديرتنا بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معه	0.635	
٢٤	يقيم مديرتنا مؤتمرات بين الحين والآخر	0.658	
١٧	توجد قاعدة اتصال فعالة بين مدير مدرستنا ليواصل أعماله مع المشتركين ويستقبل ردود أفعالهم	0.789	
٢٦	يعتمد مدير مدرستنا على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معه	0.853	
	الجذر الكامن	٩.١٩٧	٥.٥٩١
	نسبة التباين	٣٥.٣٧٣	٢١.٥٠٦
	النسبة الكلية	٥٦.٨٧٨	

أسفر التحليل العاملى عن عاملين تشبعت عليهم (٢٦) مفردة دون حذف أى منهم، وبلغت قيمة التباين الكلى لهما (٥٦.٨٧٨)، وقد تشبع على العامل الأول (١٠) مفردات وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٩.١٩٧)، وفسر نسبة (٣٥.٣٧٣%) من التباين الكلى، وتشبع العامل الثانى (١٦) مفردة وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٥.٥٩١)، وفسر نسبة (٢١.٥٠٦%) من التباين الكلى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Jansen et al. (2009) والتي تدعم البناء الثنائى للمقياس، ولذا فإن الباحثين اعتمدا البناء العاملى فى البحث الحالى. على الجانب الآخر تم حساب ثبات المقياس باستخدام أسلوب إعادة تطبيق المقياس، وطريقة ألفا كرونباخ على عينة مكونة من (٢٠٠) معلم ومعلمة من معلمى التعليم الفنى الصناعى بمحافظة البحر الأحمر بفارق زمنى (٣٥) يوماً بين التطبيقين الأول والثانى. كما يظهر فى جدول (٤) فقد تراوحت قيم معاملات ثبات المقياس بين (٠.٦٨٦ - ٠.٧٧٦) باستخدام طريقة إعادة التطبيق، وبين (٠.٧٩٢ - ٠.٨٨٥) باستخدام ألفا كرونباخ، وهى جميعها قيم موجبة مرتفعة، مما يعنى أن المقياس يتمتع بدرجة من الثبات

جدول (٤) : قيم معاملات ثبات مقياس البراعة التنظيمية

الأبعاد	إعادة التطبيق	ألفا كرونباخ
الاستكشاف عن فرص جديدة	** ٠.٧٤٣	** ٠.٨٠٢
الاستغلال الأمثل للفرص	** ٠.٦٨٦	** ٠.٧٩٢
الدرجة الكلية	** ٠.٧٧٦	** ٠.٨٨٥

** مستوى الدلالة (٠.٠١)

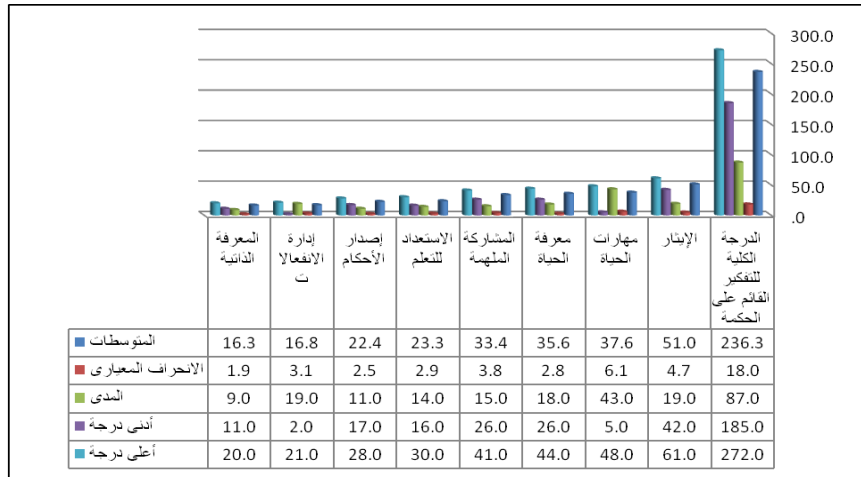
المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحثان بإدخال البيانات فى برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية" 17 Spss Version, واستخدم الباحثان المتوسطات والانحرافات المعيارية والمدى وأعلى درجة وأدنى درجة، ومعامل الارتباط ، وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise. كما تم استخدام التحليل العاى الاستكشافى Exploratory Factor Analysis ، والتحليل العاى التوكيدى Confirmatory Factor Analysis للتحقق من الصدق العاى لأدوات البحث الحالى.

النتائج:

الإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه "ما مستوى كل من التفكير المستند إلى الحكمة و البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعى من وجهة نظر العاملين؟" تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والمدى وأعلى درجة وأدنى درجة لكل بعد من أبعاد التفكير المستند إلى الحكمة (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، و الإيثار، و المشاركة الملهمة، و إصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة والاستعداد للتعلم) والدرجة الكلية على مقياس التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية وأبعاده (الاستكشاف ، والاستغلال) ويظهر شكل (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمدى وأعلى درجة وأدنى درجة لاستجابات معلمى التعليم الصناعى.



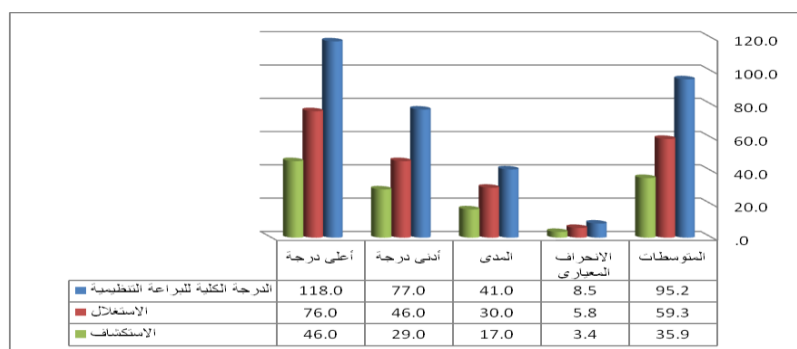
شكل (٢) : المتوسطات والانحرافات المعيارية والمدى وأعلى درجة وأدنى درجة

لاستجابات معلمى ومعلمات التعليم الفني على أبعاد مقياس التفكير المستند إلى الحكمة والدرجة الكلية

يتضح من الشكل (٢) أن متوسطات أبعاد التفكير المستند إلى الحكمة من الأعلى إلى الأدنى كانت على الترتيب (الإيثار، مهارات الحياة، معرفة الحياة،

المشاركة الملهمة، الاستعداد للتعلم، إصدار الأحكام، إدارة الانفعالات، المعرفة الذاتية) حيث كانت المتوسطات هي (٥١.٠، ٣٧.٦، ٣٥.٦، ٣٣.٤، ٢٣.٣، ٢٢.٤، ١٦.٨، ١٦.٣) على التوالي، وبلغت قيمة المتوسط للدرجة الكلية على المقياس (٢٣٦.٣) وتظهر النتائج أن مستويات أبعاد التفكير المستند إلى الحكمة والدرجة الكلية تتوافر لدى مديري التعليم الفني الصناعي من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعليم الفني الصناعي.

بشكل عام، أظهرت النتائج تطوراً عالياً في التفكير المستند إلى الحكمة لدى مديري التعليم الفني الصناعي، حيث أظهرت أن المديرين يتمتعون بمستويات عالية من التفكير المستند إلى الحكمة حيث تراوحت متوسطات درجات العينة الكلية على الأبعاد المختلفة للحكمة بين (١٦.٣-٥١.٠) وهي درجات تعكس تطوراً كبيراً في أبعاد الحكمة. وهكذا تقدم نتائج البحث الحالي نموذجاً أولياً لبروفيل مستوى التفكير المستند إلى الحكمة لدى مديري التعليم الفني الصناعي. هذا البروفيل يقترح أن مديري التعليم الفني الصناعي استطاعوا في هذه المرحلة المهمة من حياتهم أن يؤدوا قدراً عالياً جداً في جميع أبعاد التفكير المستند إلى الحكمة.



شكل (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمدى وأعلى درجة وأدنى درجة لاستجابات معلمي ومعلمات التعليم الفني على أبعاد مقياس البراعة التنظيمية والدرجة الكلية

يتضح من الشكل (٣) أن متوسطات أبعاد البراعة التنظيمية من الأعلى إلى الأدنى كانت على الترتيب (الاستغلال، الاستكشاف) حيث كانت المتوسطات هي (٥٩.٣، ٣٥.٩) على التوالي، وبلغت قيمة المتوسط للدرجة الكلية على المقياس (٩٥.٢) وتظهر النتائج أن مستويات أبعاد البراعة التنظيمية والدرجة الكلية تتوافر لدى مديري التعليم الفني الصناعى من وجهة نظر معلمى ومعلمات التعليم الفني الصناعى.

الإجابة عن السؤال الثانى:

للإجابة عن السؤال الثانى ونصه "هل توجد علاقة ارتباطية بين التفكير المستند إلى الحكمة والبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعى" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب دلالة الارتباط وجاءت النتائج كما في جدول (٥).

جدول (٥) : معاملات الارتباط بين متغيرات البحث التفكير المستند إلى

الحكمة وأبعاده مع البراعة التنظيمية

المتغيرات	الاستكشاف	الاستغلال	البراعة التنظيمية ككل
المعرفة الذاتية	757**٠.	530**٠.	63**٠.٥
إدارة الانفعالات	078٠.	038٠.	006٠.
الإيثار	055٠.	040٠.	078٠.
المشاركة الملهمة	017٠.	080٠.	086٠.
إصدار الحكم	691**٠.	443**٠.	424**٠.
معرفة الحياة	465**٠.	464**٠.	509**٠.
المهارات الحياتية	520**٠.	512**٠.	64**٠.٦
الاستعداد للتعلم	798**٠.	578**٠.	520**٠.
مقياس الحكمة ككل	576**٠.	588**٠.	640**٠.
البراعة التنظيمية	849**٠.	950**٠.	1

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى

٠.٠١ بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة لأبعاد التفكير المستند إلى

الحكمة (المعرفة الذاتية، وإصدار الحكم ، معرفة الحياة، والمهارات الحياتية، الاستعداد للتعلم) والبراعة التنظيمية . وهذا ما يؤكد على العلاقة الوثيقة بين البراعة التنظيمية التفكير القائم على الحكمة وبعض أبعاده. فى حين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة لأبعاد التفكير المستند إلى الحكمة التالية (إدارة الانفعالات، والإيثار، والمشاركة الملهمة). و بالنسبة للنتائج التي أوضحت العلاقة الدالة الإيجابية بين التفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده المختلفة مع البراعة التنظيمية كما يدركها العاملين فى مدارس التعليم الفنى الصناعى والتي تعبر عن وجهة نظرهم في المدير الحكيم أنه يجب أن يتمتع بصفات معينة تم ذكرها على مستوى الجانب العقلي، وكذلك الجانب الوجداني، وأخيراً فيما يخص التعامل مع الآخرين؛ فالحكمة من وجهة نظرهم أن المدير الحكيم هو الذي يتميز بالفطنة وسرعة البديهة، ويقدم الحلول الموضوعية والمختلفة للمشكلات، ولديه مدى واسع من المعارف والمعلومات، ولديه القدرة على ترابط الأفكار بعضها مع بعض، لديه قدرة عالية على حل المشكلات المعقدة، خبراته العملية غزيرة، ويستفيد من خبراته السابقة، ويفهم أمور الحياة فهماً جيداً، يعرف متى يصمت دون كلام، يتميز بدرجة عالية من اليقظة العقلية، يتسامح ويعفو عن الناس، يقدر طبيعة النفس الإنسانية، يتميز بالاتزان الانفعالي، ينجح في حل الصراعات الشخصية، شخص يتمتع بالتواد و الرحمة، يسعى إليه الناس ليأخذون بنصائحه، لا يفقد اتزانه وهدوئه في أصعب المواقف، أما عن مستوى الأدب السيكولوجي الذي أوضح أن طرق المعرفة تستلزم بالضرورة الحكمة التي تقتضي من صاحبها أن يكون بصيراً بأموره، متعمقاً في فهمه، دقيقاً في إدراكه، متأنياً في تفكيره، لديه قوة الحكم الصحيح على الأمور المرتبطة بالحياة والسلوك، وكذلك لديه المنطق في تحليل الأمور والمواقف الحياتية وكل هذه الأمور تتفق مع سلوك البراعة التنظيمية الذى يتضمن تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متوازن، حيث

نبحث عن إمكانيات جديدة تتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت
توظيف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة (Ardelt, 2004,305)

الإجابة عن السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه هل يمكن التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفنى الصناعى بمعلومية درجاتهم في كل من التفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، والإيثار، والمشاركة الملهمة، وإصدار الأحكام، ومعرفة الحياة، ومهارات الحياة والاستعداد للتعلم) تم التحقق من صحة هذا الفرض السابق باستخدام الأسلوب الإحصائي المعروف باسم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة *Enter والتي يتم فيها عرض كل معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع التي لها تأثير ، وعلى اعتبار المتغير التابع هو (البراعة التنظيمية)، والمتغيرات المستقلة هي التفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، والإيثار، والمشاركة الملهمة، وإصدار الأحكام، ومعرفة الحياة، ومهارات الحياة والاستعداد للتعلم). ويساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ، وعن طريق نموذج خطى تعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطى المتعدد Multiple Regression Equation (صلاح الدين علام، ٢٠٠٦، ٥٩٥).

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لما يأتي:

تحديد الأهمية النسبية لكل مغير من المتغيرات المستقلة التفكير المستند إلى الحكمة وأبعاده (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، والإيثار، والمشاركة الملهمة، وإصدار الأحكام، ومعرفة الحياة، ومهارات الحياة والاستعداد للتعلم) للوقوف على أهم هذه المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع (البراعة التنظيمية). وتم استخدام GPOWER في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدمًا نموذج تحليل الانحدار المتعدد ، وهي على النحو التالي:

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix

حساب معامل الارتباط المتعدد (R) Coefficient of Multiple Correlation
وكذلك حساب معامل التقدير أو معامل التحديد (معامل التأثير) Coefficient Of Determination الذي تعبر قيمته عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

تحليل تباين الانحدار ANOVA for Regression حيث يتم حساب قيمة "ف" نتيجة إدخال المتغيرات المستقلة للمعادلة التي تفيد في الكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً.

مدى دلالة معاملات الانحدار Significance of Regression Coefficient فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

١- لتحقيق هدف التنبؤ من نموذج الانحدار يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$ص = قيمة الثابت (أ) + ب١ س١ + ب٢ س٢ + ب٣ س٣ + + ب٨ س٨$$

حيث ص = قيمة المتغير التابع ، (أ) قيمة الثابت

ب١ ، ب٢ ، ب٨ = معاملات الانحدار الجزئي

س١ ، س٢ ، س٨ = قيم المتغيرات المستقلة

وتم تحليل هذا الفرض إلى عدة فروض كالتالي:

أ. يمكن التنبؤ بالبراعة التنظيمية من خلال متغير البحث (التفكير المستند إلى الحكمة).

ويوضح جدول (٦) نماذج الانحدار الخطى البسيط بين البراعة التنظيمية والتفكير المستند إلى الحكمة.

جدول (٦) : نماذج الانحدار الخطى البسيط بين البراعة التنظيمية والتفكير

المستند إلى الحكمة

المتغيرات	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة " ف " لـ معامل الانحدار	" ف " النموذج
التفكير المستند إلى الحكمة	٠.٦٤٠	٠.٤٠٩	**١١.٧١	١٣٧.٢٢٨

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٦) السابق أن تغيراً قدره وحدة واحدة في متغير التفكير المستند إلى الحكمة يؤدي إلى تغير قدرة ٠.٦٤ وحدة في البراعة التنظيمية ويفسر هذا العامل ٠.٤١ من التغيرات الحادثة في البراعة التنظيمية.

وتم إيجاد نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة للبحث والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفنى الصناعى. ويوضح جدول (٧) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة.

جدول (٧): تحليل تباين الانحدار المتعدد للتفكير المستند إلى الحكمة

على البراعة التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	" ف " R ² التحديد	معامل
الانحدار	٥٨٣١.٤٧	١	٥٨٣١.٤٧	**١٣٧.٢٢٨	٠.٤٠٩
البواقي	٨٤١٣.٩٣	١٩٨	٤٢.٤٩٥		
الكلى	١٤٢٤٥.٣٩	١٩٩			

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من جدول (٧):

— أن معامل الارتباط المتعدد Coefficient of Multiple

Correlation (R) (٠.٦٤٠) لدرجات حرية (١ ، ١٩٨) ، وهو معامل

دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). أما معامل التحديد Coefficient of

(R2) Determination أو معامل التقدير أو قيمة التباين الحادث من التفكير المستند إلى الحكمة في البراعة التنظيمية مساوية (٠.٤٠٩)، وهي تدل على نسبة تباين ٤١% تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (١، ١٩٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن المتغير المستقل التفكير المستند إلى الحكمة يؤدي دوراً في الإسهام بنسبة ٤١% في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى طلاب الجامعة كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$\text{ص} = ٢٤.٢٨٠ + (٠.٦٤٠) \text{س} ١$$

ولتحديد الأهمية النسبية للمتغير المستقل في معادلة الانحدار تم حساب قيمة "ت" لاختبار مدى الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما هو موضح بجدول (٨).

جدول (٨) : دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالبراعة

التنظيمية

المتغير	رمز المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة "ت"
الثابت	أ	٢٤.٢٨٠	٦.٠٧١		**٣.٩٩
التفكير المستند إلى الحكمة	س١	٠.٣٠٠	٠.٠٢٦	٠.٦٤٠	**١١.٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار الجزئي للتفكير المستند إلى الحكمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، ومن ثم يمكن القول أن معادلة الانحدار الجزئي للتفكير المستند إلى الحكمة تسهم بنسبة ٤١% تقريباً من التباين في قيمة المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهذا يؤكد قوة تأثير التفكير

المستند إلى الحكمة في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفنى الصناعى. وبناءً على ذلك تصبح معادلة الانحدار كالتالى:

$$\text{البراعة التنظيمية} = ٢٤.٢٨ + (٠.٣٠٠) \times \text{التفكير المستند إلى الحكمة}$$

ب- يمكن التنبؤ بالبراعة التنظيمية من خلال متغيرات البحث (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، و الإيثار، و المشاركة الملهمة، و إصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة ، و الاستعداد للتعلم)".

وللتحقق من صدق هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على البراعة التنظيمية بهدف تحديد المتغيرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفنى الصناعى. ويوضح جدول (٩) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة.

جدول (٩) : تحليل تباين الانحدار المتعدد لمتغيرات البحث على البراعة

التنظيمية

معامل التحديد R ²	" ف "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٥٨٩	٣٤.١٩٧	١٠٤٨.٥٩	٨	٨٣٨٨.٧٣	الانحدار
	**	٣٠.٦٦	١٩١	٥٨٥٦.٦٦	البواقي
			١٩٩	١٤٢٤٥.٣٩	الكلى

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من جدول (٩):

- أن معامل الارتباط المتعدد (R) Coefficient of Multiple Correlation (R)

(٠.٧٦٧) لدرجات حرية (٨ ، ١٩١) ، وهو معامل دال إحصائياً عند

مستوى (٠.٠١). أما معامل التحديد (Coefficient of Determination

(R²) أو معامل التقدير أو قيمة التباين الحادث من المتغيرات المستقلة

(المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، والإيثار، و المشاركة المهمة، و إصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة و الاستعداد للتعلم) في البراعة التنظيمية مساوية (0.089) ، وهي تدل على نسبة تباين 09% تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

-أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (8، 191) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، وهذا يؤكد أن المتغيرات المستقلة تؤدي دوراً في الإسهام بنسبة 09% في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$\text{ص} = 20.889 + 1.132 \text{ س}_1 + 0.162 \text{ س}_2 + 0.146 \text{ س}_3 + 0.107 \text{ س}_4 + 0.088 \text{ س}_5 + 0.192 \text{ س}_6 + 0.789 \text{ س}_7 + 0.858 \text{ س}_8$$

ولتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم حساب قيمة "ت" لاختبار مدى الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما هو موضح بجدول (10).

جدول (10) : دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالبراعة

التنظيمية

المتغير	رمز المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة "ت"
الثابت	أ	20.889	6.439		3.244**
المعرفة الذاتية	س ₁	1.132-	0.279	0.255-	4.062**
إدارة الانفعالات	س ₂	0.162	0.140	0.039	1.152
الإيثار	س ₃	0.146	0.100	0.021	1.463

المتغير	رمز المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة "ت"
المشاركة الملهمة	س٤	.107	.145	.048	.٧٣٩
إصدار الأحكام	س٥	-0.588	.244	-.172	-٢.٤١٦**
معرفة الحياة	س٦	1.192	.181	.396	٦.٥٦٩**
مهارات الحياة	س٧	.789	.087	.567	٩.٠٣٧**
الاستعداد للتعلم	س٨	.858	.197	.295	٤.٣٤٩**

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥

أسفرت النتائج عن أن قيم معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات المستقلة (المعرفة الذاتية، و إصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة و الاستعداد للتعلم) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). بينما معاملات الانحدار الجزئي غير دالة إحصائياً لمتغيرات إدارة الانفعالات، و الإيثار، و المشاركة الملهمة .

ومن ثم يمكن القول أن معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات (المعرفة الذاتية، و إصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة و الاستعداد للتعلم) تسهم بنسبة أقل من ٥٩% تقريباً من التباين في قيمة المتغير التابع (البراعة التنظيمية). أما فيما يتعلق بقيم معاملات الانحدار الجزئي الخاصة بباقي المتغيرات المستقلة (إدارة الانفعالات، و الإيثار، و المشاركة الملهمة) يتم حذفها من معادلة الانحدار المتعدد السابقة نظراً لضعف تأثيرها في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي. ويوضح جدول (١١) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة بعد حذف المتغيرات ذات التأثيرات الضعيفة في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي.

جدول (١١) تحليل تباين الانحدار المتعدد لمتغيرات البحث على البراعة التنظيمية

معامل التحديد R^2	" ف "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٥٧٨	٥٣.٠	١٦٤٥.٦٦	٥	٨٢٢٨.٣٣	الانحدار
	٥٩	٣١.٠١٦	١٩٤	٦٠١٧.٠٥	البواقي
			١٩٩	١٤٢٤٥.٣٩	الكل

يتضح من جدول (١١):

- أن معامل الارتباط المتعدد Coefficient of Multiple Correlation (R) (٠.٧٦٠) لدرجات حرية (٥ ، ١٩٤) ، وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). أما معامل التحديد R^2 Coefficient of Determination (٠.٥٧٨) ، وهي تدل على نسبة تباين ٥٨% في البراعة التنظيمية مساوية (٠.٥٧٨) ، وهي تدل على نسبة تباين ٥٨% تقريباً من تباين المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٥ ، ١٩٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن المتغيرات المستقلة تؤدي دوراً في الإسهام بنسبة ٥٨% في التنبؤ بالبراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي.

ولتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم حساب قيمة "ت" لاختبار مدى الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما هو موضح بجدول (١٢).

جدول (١٢): دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالبراعة

التنظيمية

المتغير	رمز المتغير	قيمة B	الخط أ المعياري	معامل β	قيمة "ت"
الثابت	أ	٢٧.٨٧	٥.٤٦١		**٥.١٠
المعرفة الذاتية	س١	-٠.٩٨٢	٠.٢٦٨	-٠.٢٢١	**٣.٦٦
إصدار الأحكام	س٢	-٠.٥٠٨	٠.٢٣٨	-٠.١٤٩	**٢.١٣
معرفة الحياة	س٣	١.١٧٩	٠.١٦٨	٠.٣٩١	**٧.٠٢
مهارات الحياة	س٤	٠.٨١٥	٠.٠٨٤	٠.٥٨٦	**٩.٦٩
الاستعداد للتعلم	س٥	٠.٩٤٥	٠.١٨٢	٠.٣٢٥	**٥.٢٠

* دالة عند مستوى ٠.٠٥

** دالة عند مستوى ٠.٠١

بناءً على ذلك تصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$\begin{aligned} \text{البراعة التنظيمية} = & ٢٧.٨٧ + (-٠.٩٨٢) \times \text{المعرفة الذاتية} + (-) \\ & ٠.٥٠٨ \times \text{إصدار الأحكام} + (١.١٧٩) \times \text{معرفة الحياة} + (٠.٨١٥) \times \\ & \text{مهارات الحياة} + (٠.٩٤٥) \times \text{مهارات الحياة} \end{aligned}$$

وللوقوف على أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ بالبراعة التنظيمية ، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي ذي الخطوات المتتالية (المتدرج) Stepwise Regression بين البراعة التنظيمية ومتغيرات (المعرفة الذاتية، وإصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة ، و الاستعداد للتعلم).

ولقد أسفرت النتائج عن أربعة نماذج هي :

- النموذج الأول: وتضمن متغير مهارات الحياة.
- النموذج الثاني: وتضمن متغير مهارات الحياة ، ومتغير معرفة الحياة.
- النموذج الثالث: وتضمن متغيرات (مهارات الحياة ، معرفة الحياة ، والاستعداد للتعلم).

● **النموذج الرابع:** وتضمن متغيرات (مهارات الحياة ، معرفة الحياة ، والاستعداد للتعلم ، المعرفة الذاتية).

● **النموذج الخامس:** وتضمن متغيرات (مهارات الحياة ، معرفة الحياة ، والاستعداد للتعلم ، المعرفة الذاتية، وإصدار الأحكام).

ويعد النموذج الخامس والأخير هو النموذج الأفضل لتحديد أي من المتغيرات المستقلة أكثر قدرة على التنبؤ بالبراعة التنظيمية. ويوضح جدول (١٣) تحليل الانحدار الخطي المتدرج بين البراعة التنظيمية والمتغيرات المستقلة.

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي المتدرج بين البراعة التنظيمية والمتغيرات المستقلة

ترتيب المنبئات	أوزان Beta	قيمة " ت " الانحدارية
مهارات الحياة	٠.٥٨٦	**٩.٦٩
معرفة الحياة	٠.٣٩١	**٧.٠٢
الاستعداد للتعلم	٠.٣٢٥	**٥.٢٠
المعرفة الذاتية	٠.٢٢١-	**٣.٦٦-
إصدار الأحكام	٠.١٤٩-	**٢.١٣-

الإجابة عن السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص "هل توجد تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغيرات المستقلة على البراعة التنظيمية" وعند افتراض أن المتغيرات المستقلة تتمثل في: (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، والإيثار، و المشاركة الملهمة، و إصدار الأحكام، و معرفة الحياة، و مهارات الحياة و الاستعداد للتعلم) ولمعالجة السؤال الرابع إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وذلك بإتباع الخطوات التالية كما ذكرت في (على بداري ، ١٩٩٠ : ٢٠٩ - ٢٣٥ ؛ أنور رياض ، ١٩٩١ : ١٣٠ - ١٤٢ ؛ عماد عبد المسيح ،

١٩٩١ : ٦٠٣ - ٦١٨ ؛ صلاح الدين علام ، ٢٠٠٦ : ٦٤٧ - ٦٧٩ ؛ حجاج غانم ، ٢٠٠٤ : (١٧٩ - ٨٧) :

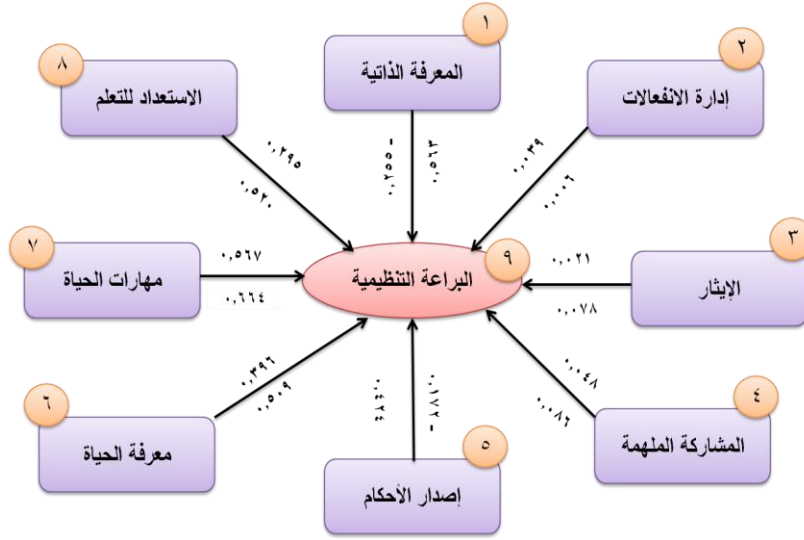
أ. افتراض النموذج السببي *Causal Model* وهو النموذج الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع موضوع البحث ، وذلك اعتماداً على الأطر النظرية والدراسات والبحوث المرتبطة ، وهذا النموذج يسمى بالنموذج السببي المفترض.

ب. إيجاد المصفوفة الارتباطية *Correlation Matrix* وهي تعبر عن جميع معاملات الارتباط الممكنة بين المتغيرات المستقلة والتابعة موضوع البحث ، وحيث أن عدد هذه المتغيرات مجتمعة = ٨ فإن عدد معاملات الارتباط الممكنة (٣٦) معامل ارتباط.

ج. حساب أوزان الانحدار المعيارية (β) *Standardized Coefficient* من تحليل الانحدار المتعدد لتقدير معاملات المسار *Path Coefficients* في النموذج المفترض. حيث أن وزن الانحدار المعياري (β) المأخوذ من تحليل الانحدار المتعدد هو نفسه معامل المسار في أسلوب تحليل المسار والذي يدل على التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع ، وبذلك يتم إجراء التحليل الآتي:

- انحدار كل من [المعرفة الذاتية^(١) ، وإدارة الانفعالات^(٢) ، والإيثار^(٣) ، والمشاركة الملهمة^(٤) ، وإصدار الأحكام^(٥) ، و معرفة الحياة^(٦) ، و مهارات الحياة^(٧) ، و الاستعداد للتعلم^(٨) . كمتغيرات مستقلة على البراعة التنظيمية^(٩) كمتغير تابع.

د. النموذج السببي الأساسي: بالتعويض في النموذج السببي المفترض بقيم كل من أوزان الانحدار المعيارية (معاملات المسار) المأخوذة من تحليل الانحدار المتعدد وبقيم معاملات الارتباط المأخوذة من المصفوفة الارتباطية نحصل على النموذج السببي الأساسي كما هو موضح في شكل (٤) التالي:



شكل (٤) النموذج السببي الأساسي

هـ. النموذج المعدل والنهائي: بعد التوصل إلى النموذج السببي الأساسي يتم فحص قيم معاملات المسار واستبعاد أية قيمة تقل عن ٠.٠٥ لأنها تعتبر غير معنوية ، وبذلك يتم حذف:

- م ٢*٩ وهو معامل المسار من إدارة الانفعالات (٢) إلى البراعة التنظيمية (٩) ويساوى ٠.٠٣٩.
- م ٣*٩ وهو معامل المسار من الإيثار (٣) إلى البراعة التنظيمية (٩) ويساوى ٠.٠٢١.
- م ٤*٩ وهو معامل المسار من المشاركة الملهمة (٤) إلى البراعة التنظيمية (٩) ويساوى ٠.٠٤٨.

ثم يتم إعادة إجراء تحليلات الانحدار مرة أخرى ولكن للمتغيرات المستقلة المتبقية ذات معاملات المسار الدالة ، وفي هذه الخطوة يتم الوصول إلى أوزان انحدار معيارية جديدة. أما معاملات مسار البواقي فيتم حسابها كالتالي:

$$٠.٠٦٥ = \sqrt{١ - R^2}$$

٩ * ب =

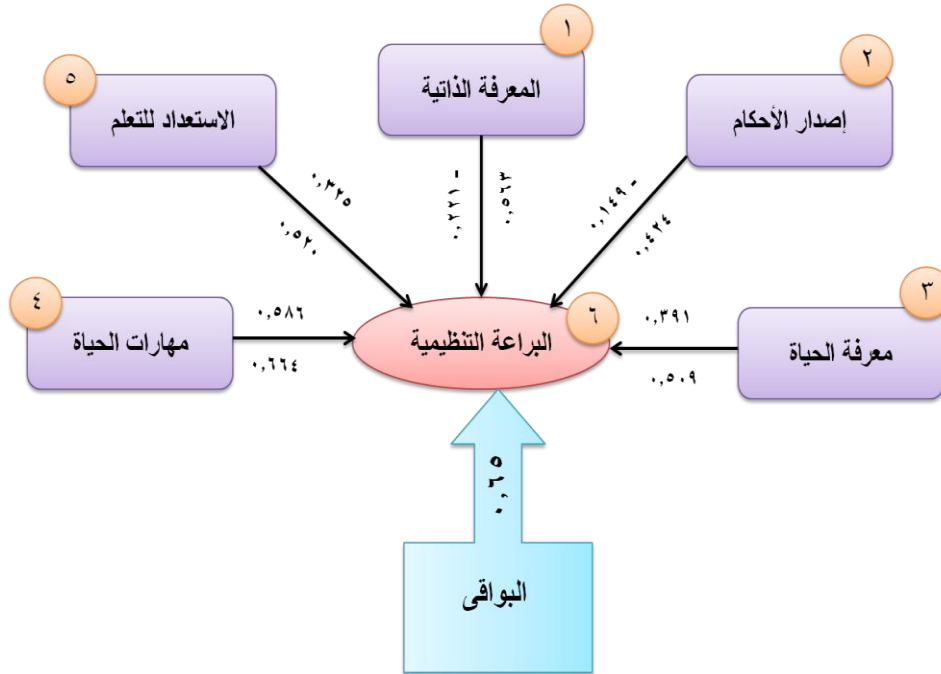
حيث م ٩ * ب هو معامل مسار البواقي للبراعة التنظيمية، R2 هي معامل التحديد .

بعد ذلك يتم إجراء التعديلات الآتية في النموذج السببي الأساسي للتوصل إلى النموذج السببي المعدل والنهائي:

- حذف المسارين غير الدالين م ٩*٢ ، م ٩*٣ ، م ٩*٤

- استبدال معاملات المسار القديمة بمعاملات المسار الجديدة.

وبعد إجراء هذه التعديلات يصبح النموذج في صورة جديدة تسمى بالنموذج السببي المعدل النهائي والذي سيخضع للمناقشة والتفسير وهو موضح في شكل (٥) التالي:



شكل (٥) النموذج السببي المعدل والنهائي

مناقشة النموذج النهائي وتفسيره:

١. تحديد نسبة التباين المشترك المحدد من التباين الكلي للمتغير التابع

نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة:

أسفرت النتائج أن معامل التحديد Coefficient of Determination (R²) أو معامل التقدير أو قيمة التباين الحادث من المتغيرات المستقلة: (المعرفة الذاتية، إدارة الانفعالات، والإيثار، والمشاركة الملهمة، وإصدار الأحكام، ومعرفة الحياة، ومهارات الحياة والاستعداد للتعلم). في البراعة التنظيمية مساوية (٠.٥٧٨) ، وهي تدل على أن المتغيرات المستقلة أسهمت بنسبة ٥٨% في التأثير السببي على البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الفني الصناعي.

٢. التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على البراعة التنظيمية :

أن التأثيرات المباشرة هي معاملات المسار (أوزان الانحدار المعيارية) السابق ذكرها، أما التأثيرات غير المباشرة فتنتج من طرح التأثيرات المباشرة من معاملات الارتباط، والتأثير غير المباشر لمتغير مستقل على متغير تابع يمكن أن يحدث بطريقتين:

- الأول: يكون من خلال الارتباط بين المتغير المستقل ومتغير مستقل آخر له تأثير مباشر على المتغير التابع.

- الثاني: من خلال الارتباط بين المتغيرات المستقلة ببعضها البعض. ويمكن تلخيص التأثيرات السببية المباشرة وغير المباشرة من المتغيرات المستقلة على البراعة التنظيمية في الجدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) : التأثيرات السببية المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة

على البراعة التنظيمية

المتغيرات	التأثيرات السببية		الارتباط بالبراعة التنظيمية
	غير المباشرة	المباشرة	
المعرفة الذاتية	٠.٣٤٢	٠.٢٢١ -	٠.٥٦٣
إصدار الأحكام	٠.٢٧٥	٠.١٤٩ -	٠.٤٢٤

٠.١١٨	٠.٣٩١	٠.٥٠٩	معرفة الحياة
٠.٠٧٨	٠.٥٨٦	٠.٦٦٤	مهارات الحياة
٠.١٩٥	٠.٣٢٥	٠.٥٢٠	الاستعداد للتعلم

يتضح من شكل (٥) وجدول (١٤) وجود تأثير سالب دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمتغير المعرفة الذاتية على البراعة التنظيمية ، بمعنى وجود مسار دال إحصائياً بين متغيري المعرفة الذاتية و البراعة التنظيمية ، ووجد تأثير سالب دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمتغير إصدار الأحكام على البراعة التنظيمية بمعنى وجود مسار دال إحصائياً بين متغيري إصدار الأحكام و البراعة التنظيمية ، ووجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمتغير معرفة الحياة على البراعة التنظيمية ، بمعنى وجود مسار دال إحصائياً بين متغيري معرفة الحياة و البراعة التنظيمية ، ووجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمتغير مهارات الحياة على البراعة التنظيمية، بمعنى وجود مسار دال إحصائياً بين متغير مهارات الحياة و البراعة التنظيمية ووجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمتغير الاستعداد للتعلم على البراعة التنظيمية ، بمعنى وجود مسار دال إحصائياً بين متغيري الاستعداد للتعلم و البراعة التنظيمية وحيث أن مربع معامل المسار هو ذلك الجزء من تباين المتغير التابع والذي يرجع إلى أثر المتغير المستقل ، فمن الجدول (٢٥) نجد أن متغيرات (المعرفة الذاتية ، إصدار الأحكام ، معرفة الحياة ، مهارات الحياة ، الاستعداد للتعلم) تسهم في تفسير (٤.٨٨% ، ٢.٢٢% ، ١٥.٢٩% ، ٣٤.٣٤% ، ١٠.٥٦%) من التباين الكلي في البراعة التنظيمية على الترتيب.

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث والرابع:

(أ) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التفكير المستند إلى الحكمة على المتغير التابع (البراعة التنظيمية):

- أن قيمة معامل المسار من المعرفة الذاتية إلى البراعة التنظيمية تساوى (- ٠.٢٢١) والإشارة السالبة تحمل نتيجتين يعتبران وجهان لعملة واحدة أولاهما

أن المعرفة الذاتية سبب مباشر في ارتفاع البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الصناعي، ثانيهما أن المعرفة الذاتية سبب مباشر في إخفاق البراعة التنظيمية لديهم ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن المدير عندما يدرك اهتماماته الخاصة جيداً، ومواطن القوة والضعف ، والقيم. وتتسم معرفة الذات بأصالة الشخصية والاحتفاظ بصدقها في مختلف السياقات، ومركز نجاح وإنجاز ورضا داخلي في ما يتعلق بالعلاقات والأهداف وهذا من الأمور التي تقوى سلوك البراعة التنظيمية لديه. وهذا ما تؤيده دراسة Cook-Greuter,2000 أن تطور الحكمة يبلغ ذروته في مرحلة البلوغ في صورة نمو ذاتي وتفكير مميز حيث يفتقد الأشخاص أثناء السنوات المبكرة من البلوغ إلى النضج، والتعقيد المعرفي، ومهارات التفكير المجرد اللازمة للقيام بأفعال واعية واتخاذ قرارات عقلانية، مما يحد من القدرة على التصرف بحكمة. ومع التقدم في العمر يساعد النمو المستمر في النواحي المعرفية والانفعالية والاجتماعية على اكتساب المعرفة وهذا ما ينطبق على شخصية المدير الذي يتمتع بالتقدم في العمر وعدد سنوات الخبرة الذي تؤهله لاتخاذ القرارات المهمة.

- أن قيمة معامل المسار من إصدار الأحكام إلى البراعة التنظيمية تساوى (- ٠.١٤٩) والإشارة السالبة تحمل نتيجتين يعتبران وجهان لعملة واحدة أولاهما أن إصدار الأحكام سبب مباشر في ارتفاع البراعة التنظيمية لدى مديري التعليم الصناعي، ثانيهما أن إصدار الأحكام سبب مباشر في إخفاق البراعة التنظيمية لديهم ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن إصدار الأحكام تشير إلى إدراك المرء أن هناك طرقاً مختلفة للنظر إلى القضايا عند اتخاذ القرارات، وأنه على المدير أن يراعى مجموعة متنوعة من وجهات النظر حول الخبرات السابقة والسياق الحالي فضلاً عن تأثير خلفية المدير ذاته ويتسم المدير الحكيم بحدقة الإدراك والبصيرة وهذا ما يؤدي دوراً حيويًا في تفعيل البراعة التنظيمية في مدارس التعليم الفني الصناعي.

- أن قيمة معامل المسار من معرفة الحياة إلى البراعة التنظيمية تساوى (٠.٣٩١) وهذا يعنى أن معرفة الحياة بالنسبة للمدير سبب مباشر في البراعة التنظيمية ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن معرفة الحياة تتعلق بالاعتراف بالترابط بين الناس والعالم الطبيعي والمعارف والأفكار ، والقدرة على إلقاء نظرة على المعانى والأسئلة العميقة للحياة والوجود. وتتميز معارف الحياة بقدرة على فهم القضايا المركزية وأن يجد الشخص طريقه فى الأوقات الحرجة، وفهم الحقائق الحياة وعدم يقينيتها على امتداد العمر.

- أن قيمة معامل المسار من مهارات الحياة إلى البراعة التنظيمية تساوى (٠.٥٨٦) وهذا يعنى أن مهارات الحياة بالنسبة للمدير سبب مباشر في البراعة التنظيمية ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن مهارات الحياة تعبر عن الكفاءة العملية للمدير والقدرة على إدارة الأدوار اليومية المتعددة والمسئوليات بشكل فعال.

- أن قيمة معامل المسار من الاستعداد للتعلم إلى البراعة التنظيمية تساوى (٠.٣٢٥) وهذا يعنى أن الاستعداد للتعلم بالنسبة للمدير سبب مباشر في البراعة التنظيمية ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الاستعداد للتعلم تعبر عن اهتمام المدير المستمر بالتعلم والمعرفة عن العالم وتتطور.

يتضح من جدول (٧) تحقق الفرض التنبؤي حيث بلغت قيمة ف (١٣٧.٢٢٨)، وهي قيمة دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١)، ومن ثم تشير تلك النتيجة إلى تحقق الفرض الذى ينص على أنه يمكن التنبؤ بأداء أفراد العينة علي مقياس البراعة التنظيمية بمعلومية الدرجة علي التفكير المستند إلى الحكمة. كذلك بلغ معامل التحديد (0.409) (R2) الأمر الذى يشير إلى أن متغير التفكير القائم على الحكمة يفسر حوالى (٤١ %) من التباين الكلى لأداء أفراد العينة على متغير البراعة التنظيمية. الصيغة العامة لمعادلة الانحدار البسيط ص = ب + أ، حيث أن (ص) هي قيمة المتغير التابع وهو البراعة التنظيمية، و(س)

هي قيمة المتغير المستقل وهو التفكير القائم على الحكمة، و(ب) معامل الانحدار، وقيمة (ب) = ٠.٦٤٠، وقيمة (أ) = وهي ثابت الانحدار وتساوي (٢٤.٢٨٠) لتصبح المعادلة كما يأتي: درجة البراعة التنظيمية المتنبأ به (ص) = ٢٤.٢٨ + (٠.٦٤٠) × التفكير القائم على الحكمة

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع الأطر النظرية للحكمة والنظريات المفسره، حيث أظهرت تعريفات الحكمة، أن الحكماء يتسمون بوضع الأمور في موضعها الصحيح، والقدرة على مناقشة الأمور بفاعلية والوصول إلى الحل المناسب في مواجهة المشكلات. وهو ما يؤكد (Baltes & Staudinger (2000) فيتمتع الحكماء بالمعرفة بكيفية إدارة الحياة والقدرة العالية على فهم الطبيعة البشرية والمعرفة الخبيرة بأساليب الحياة العملية والاستبصار بالوسائل والغايات المؤدية للنجاح فيها مثل القدرة على الإنصات والتقويم وإسداء النصح والقدرة العالية على الحكم على الأمور المختلفة بحكمة وفاعلية. ويؤكد ذلك أيضا طريف شوقي محمد (٢٠٠٦، ٥٩) فالشخص الحكيم يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب والالتزام بالأسلوب الصائب ووضع الخطط وتنفيذها. حيث ترى دراسة صفاء الأعرس (٢٠٠١) أن الحكمة هي اتخاذ القرار الصائب والالتزام بمسار صائب، فضلا عن أن الحكمة تعبر عن وجودها في كل ما يتخذه الإنسان من قرارات سواء عند التخطيط لحياته، أو تنفيذها، أو مراجعة أحداث الحياة، وهذا أحد دعائم سلوك البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الفني الصناعي وكما تشير نتائج دراسة Staudinger Maciel, Jacqui, and Baltes (1998) إلى أهمية تمتع العاملين في مهنة التعليم، والعيادات النفسية، ومراكز التوجيه والإرشاد بالسلوك الحكيم، والقدرة على حل المشكلات ووضع بدائل حلول، والتمتع بدرجة عالية من مهارات التواصل؛ هذا فضلا عن أن القرار الحكيم يتطلب التوازن بين أهداف الفرد وأهداف الآخرين، والأهداف العامة للمجتمع، كما يشير Bluck, S., & Gluck, J. (2004) أن الحكمة تتضمن

الكيفية التي يسعى الفرد جاهداً من خلال المعرفة التجريبية والإدراك والتأثير والعمل نحو تحقق الصالح العام وأن يعيش حياة جيدة.

يمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن الحكمة لا تبني إلا من خلال المعرفة ؛ فالمعرفة التي يمتلكها الفرد عن اهتماماته ومصالحه الشخصية، وقدراته، ومعرفته بمصالح الآخرين وتفهم ما يصدر عنه من سلوكيات، وحتى يوازن الفرد بينهم وابتعد عن تحقيق مكاسب شخصية ويترفع عن صغائر الأمور وإصدار الحكم الجيد عليها، لا بد أن يتحلى الفرد الحكيم بالذكاء الأخلاقي، فالذكاء الأخلاقي يقوم بدور الضابط الذي يحدث التوازن بين الاهتمامات والمصالح الشخصية ومصالح الآخرين لتحقيق الصالح العام ووضع الأمور في موقعها الصحيح.

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها فى الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات هى:

١. الاهتمام بالتأصيل النظري لمفهوم الحكمة كمفهوم سيكولوجي والتعرف على مكوناته وبنيته العملية لدى شرائح مختلفة، سواء عمرية أو مهنية أو ثقافية، فالتربية من أجل الحكمة أصبحت ضرورة من الضرورات الملحة في ضوء متغيرات العصر.
٢. وضع خطة متكاملة من أجل ضرورة القيام ببحوث تجريبية تهدف إلى تنمية الحكمة ومكوناتها لدى معلمي المراحل التعليمية المختلفة.
٣. الاهتمام بالبحوث التجريبية لتنمية الحكمة لمواكبة أولويات العصر.
٤. نظراً لافتقار مديري التعليم الفني الصناعى إلى أبعاد البراعة التنظيمية وبشكل خاص بعد البحث عن فرص جديدة يوصى الباحثان بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير فى تحليل البيئة الخارجية تحليلاً جيداً بما يضمن اكتشاف فرص جديدة للمؤسسة التعليمية.
٥. اختيار الأفراد الذين يتمتعون بقدرات إبداعية وقدرات عالية على التعلم ولديهم القدرة على إحداث التوازن المرغوب بين الأداء الاستغلاى

والأداء الاستكشافي والتنقل بينهما مع سهولة التكيف وبناء صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع بشكل عام.

الدراسات والبحوث المقترحة:

١. تصميم البرامج الإرشادية التي تعمل على تنمية سلوك التفكير المستند إلى الحكمة لدى مديري جميع المراحل التعليمية.
٢. ضرورة استخدام مداخل إدارية معاصرة من قبل مديري التعليم الفني الصناعي بغرض تحفيز العاملين على توليد الأفكار الابداعية.
٣. إجراء دراسة طولية لمقارنة بين عينة من الذكور وعينة من الإناث في إدراكهم لمفهوم الحكمة.

المراجع:

- ١) أنور رياض عبد الرحيم (١٩٩١). تأثير الذكاء والبيئة الأسرية والواجب المدرسي ومشاهدة برامج التليفزيون في التحصيل الدراسي: دراسة باستخدام تحليل المسار. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، كلية التربية، جامعة المنيا، ٣ (٣)، ١١٣-١٤٨.
- ٢) أمال سيد مسعود، سيد أحمد عبد الغفار (٢٠١١). نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية لتطوير التعليم الفني وتلبية احتياجات سوق العمل. *المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة*.
- ٣) ابتسام حسنى أحمد عبد الجواد (٢٠١٥). "دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعى للبنات بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم.
- ٤) جمال فرحات على محمد (٢٠١١). دور التعليم الثانوى الصناعى فى التنمية الاقتصادية بمحافظة الفيوم" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٥) جمال محمود محمد الخباز (٢٠٠٨). الإبداغ الإدارى لدى مديرى المدارس الحكومية فى مصر وسبل تفعيله ، *مجلة كلية التربية (جامعة الأزهر) - مصر*، 1 (١٣٥)، ١٨٦-٢٦٦.
- ٦) حجاج غانم أحمد على (٢٠٠٤). أثر الكفاءة الذاتية لدى معلمي التربية الخاصة كنتاج لبعض المتغيرات على التوافق الاجتماعى لدى تلاميذهم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي.
- ٧) حيدر جاسم عبيد الجبورى. (٢٠١١). أثر البراعة التنظيمية فى تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتى الاتصالات (زين وآسيا سيل) فى العراق، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- ٨) خالد عطية يعقوب، تصور مقترح للاحتراف فى الإدارة المدرسية فى مصر فى

- ضوء خبرة إسبانيا، المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل)، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج، سوهاج، المجلد ٢ ، أبريل ٢٠٠٩ ، ص ١٩٩ .
- ٩) خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩) الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية دراسة مقارنة ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد (مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول) - مصر، ج ٢ ، ١٠٧٣-١٠٩٦ .
- ١٠) رمضان محمد محمد السعودي (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ، مستقبل التربية العربية - مصر، ٢٤ (١٠٧)، ٢٩٦-١٥٧ .
- ١١) سامية جمال سيد (٢٠١٢). متطلبات بناء الشراكة المجتمعية لربط المدارس الثانوية الصناعية بسوق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم.
- ١٢) صفاء الأعر (٢٠٠١). تربية الطفل والإصلاح الحضاري: من الذكاء إلى الحكمة، ورقة بحثية، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ١٣) صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٦). القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٤) صلاح الدين أحمد حسن قرناص (٢٠١٢). واقع التعليم الفني والمهني في الوطن العربي، مشروع تنفيذ خطة تطوير التعليم في الوطن العربي: تطوير التعليم الفني والمهني في الوطن العربي. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- ١٥) طريف شوقي فرج (٢٠٠٦). علم النفس والتنمية المعرفية والمجتمعية. القاهرة: دار غريب.
- ١٦) عبد الرحمن ظافر فهد ال دحيم (٢٠١٦). التفكير القائم على الحكمة كمتنبئ بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى الموهوبين في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية الخاصة، جامعة الملك فيصل.

- ١٧) عبد الله محمد شوقي (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الفنى، **مجلة كلية التربية** ، جامعة المنصورة ، ٥٣ (١) سبتمبر ، ١٧٩-٢٢١.
- ١٨) علاء الدين عبد الحميد أيوب ، عبد الله محمد الجغيمان (٢٠١٢) أثر اكتساب الحكمة فى تنمية التفكير الجدلى ومهارات اتخاذ القرار لدى طلاب جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية . **المجلة المصرية لعلم المراهقة**، (٥) ، ٣٤-٦٩.
- ١٩) على حسين على بداري (١٩٩٠). إسهام معزوات النجاح السابق ، توقع النجاح وتقدير الذات والتنبؤ بالجهد فى الأداء التحصيلى اللاحق لدى طالبات كلية التربية بالمنيا ، **مجلة البحث فى التربية وعلم النفس** ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، ٤ (٣) ، ١٩٩ - ٢٣٥.
- ٢٠) عماد عبد المسيح يوسف (١٩٩١). نمذجة العلاقات السببية بين مستوى التحصيل الدراسى والاتجاهات النفسية التربوية نحو مهنة التدريس ومتغيرات البيئة الاجتماعية للأسرة لدى طلاب كلية التربية بالمنيا ، **مجلة البحث فى التربية وعلم النفس**، كلية التربية ، جامعة المنيا ، ٤ (٤) ، ٥٨٩ - ٦٢٦.
- ٢١) محمد محمود الطعمانة ؛ طارق شريف يونس (٢٠٠١) الإبداع مقوماته ومعوقاته دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية فى إطار عربي ؛ **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، مصر، ٢٥ (٢) ، ٤٧٣ - ٤٩٤ .
- ٢٢) محمد غازى الدسوقي (٢٠٠٧): البيئة العاملة للحكمة لدى الموهوبين والعاديين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- ٢٣) منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى والبنك الدولى (٢٠١٠) مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالى فى مصر، مصر: **منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى والبنك الدولى**.
- ٢٤) هيام صابر شاهين (٢٠١٢): إسهام كل من الذكاء الاجتماعى وأحداث الحياة الضاغطة فى التنبؤ بالحكمة لدى معلمى مدارس التربية الفكرية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ، ١٣ (٣) ، ديسمبر ٤٩٥-٥٣٠.

٢٥) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل

الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر، القاهرة.

- Andriopoulos, C. & Lewis, M. (2010). "Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies", **Long Range Planning**, 43(1): 104-122
- Angeliki P, Loizos H, Sotirios P, (2015) Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda, **The Journal of Applied Behavioral Science**,: 51(1). 71-93 .
- Ardelt, M . (2004): Where Can Wisdom Be Found ? A Reply To The Commentaries By Baltes And Kunzmann, Strenberg And Ashenbaum, *Human Development*,47, (2), 304-307.
- Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three- Dimensional Wisdom Scale." **Research on Aging**,25(3), 275-324.
- Baltes, p, & Staudinger, U. (2000). Wisdom, A Metaheuristic (pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue Toward Excellence. **American Psychologist**,. 99 (1), 122-136
- Baltes, P, & Smith, J. (2008). The fascination of wisdom: Its nature, ontogeny, and function. **Perspectives on Psychological Science**, 3, (1), 56-64.
- Bangen, K., Meeks, T. , & Jeste, D. (2013). Defining and assessing wisdom: A review of the literature. **The American Journal of Geriatric Psychiatry** Dec;21(12):1254-1266..
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). "Building ambidexterity into an organization". **Sloan Management Review**, 45(4): 46-55.
- Bluck, S., & Gluck, J. (2004). Making things better and learning a lesson: Experiencing wisdom across the lifespan. **Journal of Personality**, 72 (3), 544-573
- Bluck, S., & Glück, J. (2005). From the inside out: People's implicit theories of wisdom. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Eds.), **A handbook of wisdom: Psychological perspectives** (pp. 84-109). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bonesso, S., Gerli, F., and Scapolan, A.,(2014), The individual side of ambidexterity: Do individuals perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation, **European Management Journal**,32,392-405.
- Bodwell, W & Thomas J. (2010) .Organizational ambidexterity : Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning ». **Technological Forecasting & Social Change**. 77 (2) : 193-202.

- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects", **Organization Science**, 20 (4): 781- 796.
- Carmeli, A. & Halevi, M.Y. (2009). "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity", **The Leadership Quarterly**, 20 (2): 207-218.
- Flynn, J. (1998). IQ gains over time: Toward finding the causes. In U. Neisser (Ed.), *The rising curve: Long-term gains in IQ and related measures (25-66)*. Washington, DC: **American Psychological Association**.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management", **Strategic Management Journal**, 15(5): 91-112.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity". **Academy of Management Journal**, 47, (2), 209-226.
- 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.
- Jason LA, Reichler A, King C, Madsen D, Camacho J, Marchese W. (2001). The measurement of wisdom: a preliminary effort. **Journal of Community Psychology** 29, 585-98.
- Kramer, D. (2000). Wisdom as a Classical Source of Human Strength Conceptualization and Empirical Inquiry. **Journal of Social and clinical Psychology**, 19,83-101.
- Labouvie- Vief, G. (2000). **Affect Complexity and Views of the Transcendent**. London: Routledge.
- Li, C. (2013). "How top management team diversity fosters organizational ambidexterity The role of social capital among top executives", **Journal of Organizational Change Management**, 26(5): 874-896.
- Michler, C. & Staudinger, U. (2008). Personal wisdom: Validation & age -related differences of a performance measure. **Psychology & Aging**, 23(4), 787-799.
- Moraitou, E.(2012). The wise thinking and acting questionnaire the cognitive facet of wisdom and its relation with memory, affect, and hope. **Journal Happiness, Studies**,13.849-873.
- Navarro, J., Cegarra, G. and Frank, D. (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.
- Parisi, J, Rebok, G, Carlson, M, Fried, L, Seeman, T, Tan, E, Tanner, E, & Piferi, R. (2009). Can the wisdom of aging be activated and make a difference societally ? **Educational Gerontology**, 35, 867-879.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). “Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators”, **Journal of Management**, 34,(3): 375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). “Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance”. **Organization Science**, 20: 685–695.
- Shahsavarani, A., Kalkhoran, M., Alirezaloo, N., Sattari, K.(2015).Teaching for Wisdom as a Strategy to Improve Quality of Life and Aggregate Social Capital, *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 5(9s)143-149.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. and Souder, D. (2009). “A typology for aligning organizational ambidexterity’s conceptualizations, antecedents, and outcomes”, **Journal of Management Studies**, 46(5): 864-984.
- Simsek, Z, .(2009). Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding, **Journal of Management Studies**, 46, (4), June,597- 624.
- Staudinger, M. & Glück, J.(2011). Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field. **Annual Review of Psychology**, 62, 215-241.
- Staudinger, U, & Baltes, P. (1994). **Psychology of wisdom**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Encyclopedia of human intelligence*,2, (143-1152). New York: MacMillan.
- Staudinger, U, & Pasupathi,M. (2003). Correlates of wisdom-related performance in adolescence and adulthood: Age-graded differences in ‘paths’ toward desirable development. **Journal of Research on Adolescence**, 13, 239-268
- Staudinger, U., Maciel, A., Jacqui, S. & Baltes, P. (1998). What Predicts Wisdom Related Performance? A First Look At personality, Intelligence, And Facilitative Experiential Contexts. European, **Journal of Personality**, 12, 117.
- Staudinger, U. (2004). Wisdom, Psychology of. *International Encyclopedia of Social & Behavioral*

Science, pp.16510-16514.

- Sternberg ,R. (2005). WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized, **Educational Psychology Review**, 17, (3),191-262.
- Sternberg, R. (2001).Why should school teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings. **Educational Psychologist**, 36(4), 227-245.
- Sternberg, R. (2003). **Wisdom, intelligence, and creativity synthesized**. New York, NY: Cambridge University Press.
- Sternberg, R, Jarvin, L. & Grigorenko, E. (2009). **Teaching for wisdom, intelligence**, creative, and success. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sternberg, R, Reznitskaya, A. & Jarvin, L. (2007). Teaching for wisdom: What matters is not just what students know, but how they use it. **The London Review of Education**, 5 (2), 143-158.
- Suzuki, S. (2011). “**A Contingency Perspective on Organizational Ambidexterity**”, Kwansai Gakuin University Social Sciences Review, 16: 73-94.
- Tushman, M. & O’Reilly, C. (1996). “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, **California Management Review**, 38: 8-30.
- Takahashi, M. & Overton, W. (2002). Wisdom: A Culturally Inclusive Developmental Perspective. **International Journal of Behavioral Development**, 26(3),269-277.
- Walrave, B., Oorschot, v, K., & Romme, A.(2010). **Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration** : a simulation model. (BETA publicatie : working papers; Vol. 314). Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Webster, J. (2007). Measuring the character strength of wisdom. **International Journal of Aging and Human Development**, 65,(2) 163-183.
- Webster, J. (2010). Wisdom and Positive Psychosocial Values in Young Adulthood, **Journal Adult Development**,17,70-80.
- William, J. & Paul, A. (2009). **Adult development & aging**. (6th.ed.). MC Graw . New York, New York: McGraw Hill.
- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, H. (2010). “**Ambidexterity and the concept of fit in strategic management – Which better predicts success?**”, Working Paper Chair of Strategic Management and Organization, Working Paper No. 5, Leipzig Graduate.

