



# تطوير عمليات إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية

## إعداد

**أ. يحيى علي الفيحي**

طالب دكتوراة ببرنامج الإدارة والاشراف التربوي  
بجامعة الملك خالد ومعلم بتعليم جازان

**أ.د/ السيد السيد محمود البحيري**

استاذ اقتصاد التعليم وتخطيطه  
جامعتي الأزهر والملك خالد

## تطوير عمليات إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية

السيد السيد محمود البحيري<sup>١</sup>، يحيى علي الفيحي<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> استاذ اقتصاد التعليم وتخطيطه جامعتي الأزهر والملك خالد.

<sup>٢</sup> طالب دكتوراة ببرنامج الإدارة والاشرف التربوي بجامعة الملك خالد ومعلم بتعليم  
جازان.

البريد الالكتروني: [yh1396@hotmail.com](mailto:yh1396@hotmail.com)

المستخلص:

هدف البحث تعرف وضع عدد من الآليات لتطوير عمليات إدارة مدارس التعلم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة من مديري ومشرفات ومعلمات مدارس التعلم العام بأبها الحضرية بلغت (٣٢٨) عضوًا، وأسفر البحث عن استجابات العينة جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) حول آليات تطوير عمليات (التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذ) لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية ح وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة حول آليات تطوير عمليات (التخطيط، والاتصال، وعملية صنع القرار واتخاذ) بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

وتوصل البحث إلى وضع عدد من الآليات لتطوير عملية التخطيط، ومنها: عقد ورش عمل حول على إعداد خطة إستراتيجية لجميع منسوبي المدرسة، وتنظيم لقاءات دورية لمناقشة منسوبي المدرسة عملية وضع الخطط المستقبلية للمدرسة؛ وآليات تتعلق بعملية الاتصال، ومنها: استخدام الوسائل التقنية الحديثة في الاتصال مع منسوبي المدرسة، وإنشاء مواقع تقنية للتواصل مع منسوبي المدرسة وإرسال الرسائل علمها، وتكوين فرق مساعدة لتنظيم المعلومات وتحليلها وتحديد معوقات الاتصال؛ وآليات تتعلق ببعيد بعملية صنع القرارات واتخاذها، ومنها عقد لقاءات مع منسوبي المدرسة لتوضيح أهداف وفوائد تطبيق المشاركة صنع القرارات واتخاذها، ووضع خطة واضحة لتدريب منسوبي المدرسة حول عمليات صنع القرار.

في ضوء نتائج البحث أعلاه، يمكن التوصية بتنظيم ورش عمل حول متطلبات تحقيق التميز الإداري في بمدارس التعليم العام، وتنظيم ورش عمل حول متطلبات البراعة التنظيمية وتطبيقها بمدارس التعليم.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، التخطيط، الاتصال، صنع القرار واتخاذها.



---

## Developing the Management Processes of Public Education Schools in Urban Abha in Light of the Organizational Dexterity Approach

Al-Sayed Al-Sayed Mahmoud Al-Buhairi<sup>1</sup>, Yahya Ali Al-Fifi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professor of Economics and Educational Planning, Al-Azhar University and King Khalid University.

<sup>2</sup> PhD Student in the Educational Administration and Supervision Program, King Khalid University, and Teacher at Jazan Education.

**Email:** [yh1396@hotmail.com](mailto:yh1396@hotmail.com)

### ABSTRACT:

The study aimed to identify mechanisms for developing the management processes of public education schools in urban Abha in light of the organizational dexterity approach. The research adopted the descriptive methodology, utilizing a questionnaire as the main research tool, which was administered to a sample of school principals, supervisors, and teachers in public education schools in urban Abha, totaling **328** participants.

The study findings indicated that the respondents strongly agreed on the mechanisms for improving the **planning, communication, and decision-making processes** in school management within the framework of organizational dexterity. Additionally, no statistically significant differences were found among the responses regarding these development mechanisms based on the participants' current job positions.

The research proposed several mechanisms for improvement, including:

- **For planning:** Conducting workshops on strategic planning for all school staff and organizing periodic meetings to discuss future planning.
- **For communication:** Utilizing modern communication technologies, creating digital platforms for school communication, and forming support teams to manage and analyze information while addressing communication barriers.
- **For decision-making:** Holding meetings with staff to explain the benefits of participatory decision-making and establishing a structured training plan to enhance decision-making skills.

Based on these findings, the study recommends organizing workshops on the requirements for achieving administrative excellence in public schools and applying organizational dexterity principles in school management.

**Keywords:** Organizational Dexterity, Planning, Communication, Decision-Making.

## مقدمة:

يشهد العالم تطوراً معرفياً وتكنولوجياً وثورةً معلوماتية في شتى المجالات يُحتم على المؤسسات التعليمية مواجهة التغيرات وتبني صياغة جديدة لكافة العمليات الإدارية والتعليمية حتى تتمكن من مواجهتها، ولذلك يجب على إدارة المدارس الاستجابة للتغيير وتلبية احتياجات المستقبل وتطوير نظمها الادارية لتتكيف مع تلك المتغيرات من خلال الابداع والابتكار في تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.

حيث يمثل العنصر البشرى مورد أساسي وذلك لمساهمته الفعالة في تحقيق جودة الأداء، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة المؤسسات، وعلمها أن تحافظ على ما تمتلكه من رأس المال البشري، واستخدام طاقاتهم الابتكارية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية. (الرصن، ٢٠٢٠)؛ لذلك تسعى جميع المؤسسات على استخدام الاتجاهات الحديثة في ادارتها ومنها البراعة التنظيمية، حيث تسهم البراعة التنظيمية في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة، ويتحقق ذلك بوجود هياكل ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية والتنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة المستدامة للمؤسسات، فعندما ترغب المؤسسات في الحصول على أداء جيد للأعمال يكون ذلك من خلال تحقيقها للبراعة الاستراتيجية، إذ تتمكن المؤسسات البراعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، واستثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الاسواق الناضجة في وقت واحد (عوض، ٢٠١٩).

وتسعى المؤسسات البراعة نحو تعزيز قدرتها التنافسية من خلال إيجاد أساليب إدارية جديدة حتى تكون قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية، واستثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها، وسيعد مفهوم البراعة التنظيمية كإحدى التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات التعليم المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار؛ حيث تحتاجها المؤسسات لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال Exploitation وأنشطة الاستكشاف Exploration، ويُعني ذلك قدرة المؤسسة على استغلال القدرات والإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة تتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة (علوان، ٢٠٢١).

وتعمل البراعة التنظيمية على الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية التحرك تجاه الوضع الراهن، والتركيز على الأنشطة الحالية في كافة المجالات بالمؤسسات التربوية؛ واستشراف المستقبل في إدارة الأزمات التربوية؛ والوعي والقدرة على التكيف أثناء إدارة الأزمات التربوية؛ والتعلم من خلال التصحيح الذاتي أثناء إدارة الأزمات التربوية؛ وإيجاد بدائل وحلول لمواجهة الأزمات التربوية (سليم، ٢٠٢٢)؛ وأصبحت إدارة المدارس اليوم مطالباً في البحث عن سبل جديدة ونماذج تعليمية مبتكرة لمواجهة التحديات التي من أهمها نقص الكوادر المؤهلة للتدريس وضعف خبراتهم التدريسية، والتأكيد على الارتقاء بقدرات المعلمين من خلال برامج تساعدهم على صقل مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني (الرحيلي، ٢٠١٩)؛ وتطبيق الاتجاهات الحديثة لإنجاح النهج المختلفة للابتكار والابداع من خلال إدراج متطلباته الأساسية ضمن السياسات والاستراتيجيات والبرامج الوطنية للابتكار، وبناء القدرات البشرية، وتوفير الهياكل الأساسية والنظم الحوكمة وتوطين ما يلزم من التكنولوجيات الحديثة. (الإسكوا، ٢٠٢٣)

ولذلك أصبحت الإدارات المدرسية بحاجة لرؤية إدارية جديدة تحرك وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، لتحقيق رؤية المؤسسة وتكون قادرة على التنافس والاستحواذ على مراتب متقدمة على المستوى العالمي وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة في إدارتها بما تساعدها في تحقيق أهدافها (عبد الدليهي، ٢٠١٧)؛ لذا ينبغي على الإدارة المدرسية أن تسهم في تحقيق أهدافها، وتحقيق تطلعات وآمال المجتمع، فلم يعد دورها مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعنى بالنواحي الإبداعية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي، والإشراف الفني وتنظيم علاقتها مع المجتمع المحلي (الصباب، ٢٠١٥).

ولكي تصل إدارة المدرسة إلى البراعة في الأداء والنتائج المرجوة يجب أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور ممارساتها بما يتلاءم مع دورها عملها في خدمة المجتمع، إذ أن النتائج في المؤسسات التربوية لا تترجم على شكل أرباح مادية في المنظومة التعليمية (الجنازرة، ٢٠٢٠)، بل تطور دورها لتطبق التطورات التكنولوجية في الإدارة المدرسية بحيث تكون مدربة وواعية بالتطوير الشامل واستخدام التقنية في قيادتها، وتطوير ذاتها قبل تطوير أداء العاملين فيها، ومن ثم يستطيع مدير المدرسة أن يتابع عمليات تطويرها وإدخال التحسينات التقنية عليها بشكل مستمر؛ والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة ويجب أن تكون لديها القدرة على صياغة الرؤى الاستراتيجية للمستقبل والوصول إلى الأهداف على المدى البعيد، من خلال تبني تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في عمليات الاتصال بالمرؤوسين (القرني، ٢٠٢٠).

وتعمل إدارة المدرسة البارعة على تطوير أهدافها الاستراتيجية، وزيادة قدرة ادارتها، والعمل على المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وتحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وقصور الإدارة لعمليات التحسين المستمر، واستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، واهتمام الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد، وتنظيم برامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين، واهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية البراعة التنظيمية (سليمان، ٢٠٢٣).

### مشكلة البحث:

تهتم وزارة التعليم اهتماماً كبيراً بالإبداع والابتكار وتعمل على تطبيقها في التعليم؛ وبالرغم من ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد من المشكلات التي تواجه تحقيق ذلك بمدارس التعليم العام، ومنها دراسة الصالحي (٢٠١٨) التي أشارت ان الوضع الحالي هو تطبيق اللوائح والقوانين أكثر من اعتماده على التحفيز الذاتي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاهتمام بالآخرين، مما يدفع المرؤوسين إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولكن دون الشعور بقدر كاف من الدافعية التي تحفزهم على المزيد من النمو والتطور الذي يؤدي إلى مزيد من نمو وتطور مؤسساتهم، ونتائج دراسة الطراونة، والنهدي (٢٠١٧) التي أشارت لقلّة وجود تدريب لقائدات المدارس على اتخاذ القرار وتدني مستويات الأداء لديهم إضافة إلى انخفاض الطموح لدى القائدات، وقلّة توفير برامج التدريب لتنمية المهارات الشخصية للمديرات ومنح المزيد من الصلاحيات والتفويض للقائدات وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتبني نظام مكافآت وتحفيز جيد.

وأكدت دراسة الثبيتي (٢٠١٧) على أن قادة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف يواجهون معوقات تنظيمية وتتمثل في جمود الهياكل التنظيمية؛ حيث أنها لم تتغير رغم التطورات الكبيرة المستحدثة وببطء اتخاذ القرار وضعف أنظمة الحوافز، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على الموظفين وعدم قبولهم للتغيير، ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية ميزانية المدرسة وقلة المرافق والتجهيزات والمصادر اللازمة لتسهيل العمل.

وأشارت دراسة سالم (٢٠١٨) إلى الاعتماد على القيادة الإدارية الحديثة فهي أكثر مرونة، وأكثر فاعلية، وأكثر تحفيزاً، وتتمتع بروح إبداعية تنافسية عالية بين العاملين، وإعطاء الصلاحيات، والتفويض واللجوء إلى اللامركزية، وبناء شبكة اتصال داخلي فعال باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وإشراك العاملين في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وقد أشارت عدد من الدراسات إلى أهمية تطبيق البراعة التنظيمية في المجال التعليمي والإداري ومنها دراسة سليم (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أدوار البراعة التنظيمية المدرسية بين التفكير الملمم، وضرورته العصرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التربوية، ودراسة الجميحي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، ودراسة العودة (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة.

ومما سبق جات فكرة البحث الحالي لتطوير العمليات الادارية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية كمدخل إداري حديث يلبي التغييرات الحديثة ويواكبها لتحقيق الاهداف الادارية والتعليمية بكفاءة ومرونة عالية.

#### أسئلة البحث:

١. ما آليات تطوير عملية التخطيط لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. ما آليات تطوير عملية الاتصال الإداري لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما آليات تطوير عملية صنع واتخاذ القرار لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية (التخطيط، والاتصال الإداري، وصنع القرار واتخاذ) بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والوظيفة الحالية).
٥. ما الآليات المقترحة لتطوير عمليات إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث لتطوير عمليات إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية.

### أهمية البحث:

- توفر البراعة التنظيمية بيئة مشجعة للإبداع، وتحليل الوضع الراهن للمؤسسة، ودعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر، واستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، واستمرارها في تحقيق مركز تنافسي جيد، وتنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين.
  - إدخال البراعة التنظيمية في المؤسسات لها أهمية كبيرة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بطريقة متوازنة، فالمنظمات تسعى لاستغلال إمكاناتها ومواردها بما يضمن لها كفاءة الاستخدام على المدى القصير، وفي الوقت ذاته تتطلع هذه المؤسسات لموارد وفرص جديدة بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في المدى الطويل.
  - نشر ثقافة البراعة التنظيمية في المؤسسات وعقد ورش عمل يساهم في بناء الكفاءة والإبداع في المؤسسات التعليمية.
- حدود الدراسة: تمثلت الحدود الموضوعية في تطوير عمليات إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة الاستراتيجية، وشملت الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بأبها الحضرية، وتمثلت الحدود البشرية في مديري ومديريات ومعلمين ومعلمات مدارس التعليم العام بأبها الحضرية، وكانت الحدود الزمانية ١٤٤٤.

### مصطلحات البحث:

#### البراعة التنظيمية:

يقصد بالبراعة التنظيمية ابداع أصحاب العمل في عملهم دون طلب من القيادة بذلك فهم اشخاص لديهم امكانيات وقدرات للإبداع فالمؤسسات البارعة هي التي تتميز بالتوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها بدعم براعة هيكلية متكاملة وتقوم المؤسسات بتحقيق الموازنة بين أبعاد البراعة الاستراتيجية والمتمثلة في استكشاف الفرص واستغلالها، والبراعة الهيكلية لتوفير بيئة العمل المناسبة من خلال متطلبات السوق والاعتماد على الجودة العالية والتكنولوجيا التي تؤثر على أداء المؤسسة بعيد المدى" (الهاللي، الطه، ٢٠٢٠).

ويقصد بالبراعة التنظيمية اجرائيا في هذا البحث هو قدرة مديري مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في تطوير العمليات الادارية وهي التخطيط والاتصال وصنع واتخاذ القرار في ضوء البراعة التنظيمية والاستفادة من ابعادها في تطوير العملية الادارية والتعليمية لتحقيق الاهداف المنشودة.

### الإطار النظري للبحث:

#### المبحث الأول: البراعة التنظيمية:

تسهم ممارسة البراعة التنظيمية من قبل القيادات المدرسية في تحقيق ميزات تنافسية هائلة، وتطوير الهياكل التنظيمية والكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة البشرية منها والفنية، بما يعود بالفائدة على جودة العملية التعليمية وعلى كافة أطرافها (الجنازرة، ٢٠٢٠).

فالمدراس البراعة لديها الاستعداد والميل نحو استثمار الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت نفسه استكشاف الجديد؛ حيث يهدف بعد الاستثمار في البراعة الاستراتيجية إلى استغلال الموارد والإمكانيات للوصول إلى كفاءة الإنتاجية، ويهدف بعد الاستكشاف في البراعة الاستراتيجية إلى تحقيق ما هو جديد وأصيل في محيط الشخص ومجتمعه، والوصول إلى المعرفة قبل التمكن من استغلالها. (المصري، ٢٠٢٠).

وتعرف البراعة بأنها القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، بالإضافة إلى أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة" (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥)، وتعرف كذلك بأنها التفاعل والتداخل في قدرات المؤسسة للموائمة بين تجنب الفوضى التنظيمية والقصور التنظيمي وبين تعزيز عناصر الاستكشاف والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة (Tuan, L. T. 2016).

وتعرف البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في الوقت نفسه بالاستثمار الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية (العاني وحسين، ٢٠١٨، ص ٢٧٩).

وتعني البراعة التنظيمية قدرة المؤسسة على أداء مختلف الأنشطة والأعمال الاستراتيجية المتنافسة بشكل يعمل على تطبيق الاستراتيجية الحالية مع تطوير الاستراتيجية المستقبلية بنفس الوقت؛ أي أنه كلما كان هناك تنوع في المعلومات كلما فتح المجال أمام تلك المؤسسات لتعزيز قدرتها على استكشاف الفرص واستغلالها. (Bharati et al, 2015).

#### ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

- تساعد على زيادة القدرة على تكييف المؤسسة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح حيث تتجلى أهميتها في أربع نقاط أساسية: مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى المدى البعيد ووظائفهم ومهامهم الحالية، وتحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، وتشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية، وقدرة الأفراد على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة والمنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد (عوض، ٢٠١٩).
- تعزز النتائج التنظيمية الايجابية والتفاعل بين استراتيجيات ابتكار الاستكشاف واستغلال الفرص حيث يرتبط ايجابيا بمعدل نمو المبيعات، وتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، الذي ينعكس على زيادة الربحية ورضاء العملاء (ابابكر، ٢٠٢٢).
- قدرة المنافسة والبقاء والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المؤسسة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة ويتحقق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة، عندما تكون البيئة سريعة التغير يجب على المؤسسة أن ترفع من مستوى أدائها وتطور عملياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات، (الصعيدي، ٢٠١٨) (عبد الوهاب، واحمد، ٢٠٢٠).

- تعمل على معالجة الانحرافات وإزالة العقبات وتقديم الإدارة العليا التي تتصف بوجود قيادة متميزة من خلال العمل الدؤوب مع العاملين لاستقرار المؤسسة والعاملين فيها بصفة مستمرة (الحسناوى، ٢٠٢٠).
- تطوير الأداء التنظيمي بمدارس التعليم العام وإدارة عمليات الاستثمار داخل المدارس وخارجها، واستثمار كافة الموارد المادية والمعلومات من مبانى ووسائل إعلام وأدوات موجودة بالفعل، وتشجيع جميع العاملين في المدارس على العمل والمشاركة، وتحقيق أفضل أداء توصف به الحكمة وبشكل مستمر إلى كافة الاتجاهات نحو المستقبل. (عامر، ٢٠٢٠)

#### ثالثاً: أهداف البراعة التنظيمية:

يمكن تحديد أهداف التنظيمية البراعة داخل المؤسسات التعليمية في زيادة القدرات التنظيمية في المؤسسات التعليمية (الأدوار الإبداعية)، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية داخل المؤسسة التعليمية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وحفظ التوازن بين البيئة الداخلية (أطراف العملية التعليمية) والبيئة الخارجية (المجتمع المحلي)، وتمكين المؤسسات من التحقق في الواقع العملي بشكل كبير من خلال استثمار الحاضر واستشراف المستقبل، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار خلاقة وملائمة لحل المشكلات التي تعوق سير العمل، بالإضافة إلى عملية الحفز المادي والمعنوي لمواجهة التغييرات البيئية المحتملة (قرني، ٢٠١٩).

والاسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي تعد جوهر أداء المؤسسات وقاعدة أساسية ترتكز عليها لتحقيق النجاح ولكي تحقق المؤسسة نجاحا وتميز فيجدر بها أن تتبنى التفكير الاستراتيجي ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل التغييرات التي يشهدها العالم من متغيرات متسارعة وتطورات هائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة المعرفية والتقنية وإمكانية الاستفادة منها في مواجهة المتغيرات (القرني، ٢٠٢٠)، وتعزيز روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم ومبادراتهم لتطوير العمل، وعقد لقاءات دورية مع منسوبي المؤسسة وتبادل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية (أبو جنيب، ٢٠٢٠).

#### المبحث الثاني عمليات إدارة المدارس:

##### ١. عملية التخطيط.

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، للوصول إلى مستقبل أفضل فالمؤسسات أصبحت بحاجة له بعد أن تعقدت، وتشابكت وسائلها، وتعددت إمكاناتها، بصفته العنصر الأساسي في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد، فهو عملية إدارية أساسية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه تحقيق الأهداف (طلخان، ٢٠١٤).

ويعرف التخطيط بأنه احتياجات المؤسسة من العاملين مع تصنيف تلك الاحتياجات من حيث المهارات والإمكانات والتخصصات اللازمة مع تحديد التخصصات، وكذلك الوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الاحتياجات (آل الشيخ والحنطي، ٢٠١٦).

كما عُرِف بأنه عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد من حيث العدد والمهارات للمؤسسة ككل، والقطاعات المختلفة الرئيسية والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب، ويقوم التخطيط بدوراً مهماً في عمليات قبول الطلاب والتنبؤ بأعداد الطلاب المفترض قبولهم في المؤسسة، والعمل على اتخاذ الأساليب والطرق التي يتم من خلالها تحديد تلك الأعداد، ومن ثم بناء خطة استراتيجية للمؤسسة اخذة في الاعتبار إمكانات المؤسسة المادية والبشرية (علاقي، ٢٠١٤).

## ٢. عملية الاتصال الإداري:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والاتصال مع الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، فقد أتاح الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس فقد برزت تقنيات الاتصال الفعالة والسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة والبريد الصوتي والإلكتروني؛ حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في وقت قصير، مما وفر المال والجهد للأفراد والمؤسسات. (العلاق، ٢٠١٦).

حيث يسهم الاتصال الإداري في نقل التعليمات والتوجيهات إلى العاملين، الأمر الذي يلزم وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، وأنه المحرك لجميع العمليات والمستويات الإدارية فهو يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعرف المشاكل وسبل التغلب عليها ومعالجتها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، وتقييم البدائل المختلفة، واتخاذ القرارات، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الانجاز (معمرين، ٢٠١٥).

ويعد وسيلة لاتخاذ القرار السليم حيث تتوقف عملية صنع القرار واتخاذها على كمية المعلومات والبيانات وتدقيقها وسلامتها، الأمر الذي يتم في وجود اتصال إداري ناجح وفعال (غلاب، ٢٠١٦) كما يعد الاتصال عملية تشاركية تهدف إلى التشارك والتعلم وتبادل الخبرات والآراء والاتجاهات والقيم، والمعلومات والأخبار والمساعدة لتحقيق الأهداف. (الحوش، ٢٠١٨).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصال الإداري إجرائياً بأنه: عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات والتعليمات والخطط والبرامج والتوجيهات والأفكار والبيانات والمعلومات والحقائق من القادة إلى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.

## ٣. عملية صنع القرار واتخاذها.

يعد اتخاذ القرارات المدخل الأساس لتحقيق أهداف وصنع القرار عملية يجب أن تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة، فلكي تتخذ قراراً ما، فإنه لا بد أن يصدر على ضوء معلومات كاملة، وهنالك حالات يجب ان يتخذ فيها القرار بسرعة، وهذا يتطلب وجود معلومات مسبقة جاهزة لمثل هذه المواقف المفاجئة (أل ناجي، ٢٠١٦) حيث يعتمد أي تنظيم على نوعية القرارات المتخذة من قبل صناع القرار لذلك فاتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر الإداريين في أي عمل يقومون به (عبيد، ٢٠١٥) فعملية صنع القرار جزء من عمل مدراء هي نتاج لسلسلة من القرارات التي تصنع في المستويات الإدارية العليا، فهي مرتبطة بالتكوين الذاتي الذي يخص صناع القرار ويتأثر بخصائص وصفات البيئة المحيطة وصانع القرار الشخصي، وهي في الأصل عملية علمية وفنية في وقت واحد لأنها تتخذ من الأسلوب العلمي طريقاً لها لكي تواجه من

خلاله المشاكل الإدارية التي قد تتعرض لها المنطقة التعليمية أو المؤسسة. (King, 2016, p. 1551).

وتتحدد أهمية اتخاذ القرار باعتبارها أمراً أساسياً لجميع الوظائف الإدارية الأخرى، فالخطيوط في حد ذاته عملية لصنع القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، و التنظيم يعطي أولوية للعمليات المتصلة بتحقيق الأهداف المقررة مسبقاً، والقائد الناجح هو الذي يقوم أثناء أداء مهامه بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطته، وارتباط التنسيق بعملية صنع القرار بمرور من خلال توحيد وتنظيم الجهود والطاقت البشرية والمادية داخل المدرسة لاستخدامها في صناعة القرار وتنفيذه، وكذلك في وظيفة التوجيه والمتابعة تحتاج كلتا الوظيفتين إلى صنع القرارات من خلال متابعة تنفيذ العمل وفق معايير معينة، ثم تأتي عملية التقويم؛ حيث تحتاج إلى صنع القرارات التي تساند القائد في الحكم على كفاءة العاملين. (القحطاني، ٢٠١٦)

مما سبق يتضح أن عملية صنع القرارات لا تنتهي باختيار البديل أو الحل الأفضل، بل تستمر وتمتد إلى تهيئة وإعداد مناخ ملائم لكي يتم تطبيقه، وأن يتم اختيار التوقيت المناسب والملائم لقرارات التنفيذ، كما يجب أن يتم متابعة تنفيذ القرارات عن طريق المقارنة المستمرة بين الأداء الفعلي وما هو مستهدف.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة سليم (٢٠٢٢) إظهار أدوار البراعة التنظيمية المدرسية بين التفكير الملمهم، وضرورته العصرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التربوية، وأبعاد البراعة التنظيمية، ومدى حاجتها لقدرات ديناميكية تمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية التحرك تجاه الوضع الراهن، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في كافة المجالات بالمؤسسات التربوية، وأهم الأدوار المأمولة للتفكير الملمهم، ومن خلال البراعة التنظيمية تجاه إدارة الأزمات التعليمية من خلال الخطوات الإبداعية التالية: استشراف المستقبل في إدارة الأزمات التربوية، والوعي والقدرة على التكيف أثناء إدارة الأزمات التربوية، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي أثناء إدارة الأزمات التربوية، وإيجاد بدائل وحلول لمواجهة الأزمات التربوية، للتفكير في مواعيد جديدة للخريطة الزمنية

هدفت دراسة الهلال (٢٠٢٢) الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها ضوء نظرية سايمون؛ واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٣٩) مديرة للمدارس الثانوية، وتوصلت نتائج إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي حيث جاء المجال الثالث "مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية" بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية أما المجال الأول "مهارة القدرة على تحديد المشكلة" فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة عالية كما جاء المجال الثاني "مهارة القدرة على اتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات

اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الدورات التدريبية. وضعت تصوراً مقترحاً لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

وهدف دراسة الجمعي (٢٠٢١) التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع من معلمات البالغ عددهم (٣١٦)، وقد توصلت إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، ودرجة توافر براعة الاستغلال لدى قائدات المدارس الأهلية جاءت أعلى من براعة الاستكشاف؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف تعزى إلى (المؤهل العلمي، وعدد الدورات وسنوات الخبرة).

وهدف دراسة الجريدة (٢٠٢١) تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (٦٣) فقرة موزعة على (٧) أبعاد رئيسية، تم تطبيقها على (١٠٠) مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت إلى أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية، وعدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وأظهرت أن درجة جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان؛ وقد أوصى بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، ودعم الابتكار التربوي والتخطيطي فيها.

وحاولت دراسة العودة (٢٠٢٠) التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٣٣٣) معلمة، وتوصلت نتائج بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستثمار بالترتيب الثاني، ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس وتوفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة التنظيمية على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

وهدف دراسة الجنازرة (٢٠٢٠) تعرف درجة ممارسة القيادات التربوية في المدارس الخاصة للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد مدير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة من (٣٦٢) من المشرفين التربويين ومساعد مدير المدارس الخاصة في محافظة عمان، وكشفت عن وجود ممارسة متوسطة لمديري المدارس الخاصة للبراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستثمار، ووجود علاقة طردية بين البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال، وأنه كلما زادت ممارسة القائد التربوي لأسلوب الإدارة بالتجوال زادت درجة ممارسة البراعة التنظيمية؛ واستثمار القائد التربوي جولته للحصول على معلومات لتكوين نظرة شاملة لكل ما فيه مصلحة المؤسسة، واستثمار لقاءاته مع العاملين في المدرسة للإلمام بما يتاح له استثمار ما لديه من إمكانيات مختلفة سواء كانت مادية أو بشرية، مثل استكشاف الأفراد المبدعين في الميدان والعمل على استثمار قدراتهم للنهوض بمؤسستهم.

### إجراءات البحث ومنهجه:

١. منهج البحث: تحقيقاً للهدف الرئيس للبحث والذي تمثل في تطوير عمليات إدارة مدارس التعلم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث
  ٢. مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من مديري ومشرفين ومعلمين مدارس التعلم العام بأبها الحضرية والبالغ عددهم (٢٢٣٥) وبتطبيق معادلة هيربرت اركن أتضح أن عينة البحث يفترض ألا تقل عن عددهم (٣٢٨) عضواً.
  ٣. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من مجتمع البحث خارج العينة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:
- جدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	١	٠,٦٤	٠,٠١	٦	٠,٦٧	٠,٠١
	٢	٠,٥٦	٠,٠١	٧	٠,٨١	٠,٠١
	٣	٠,٧٨	٠,٠١	٨	٠,٧٩	٠,٠١
	٤	٠,٧٩	٠,٠١	٩	٠,٨٣	٠,٠١
	٥	٠,٦٣	٠,٠١	١٠	٠,٩٢	٠,٠١
الثاني	١	٠,٧٧	٠,٠١	٥	٠,٧٦	٠,٠١
	٢	٠,٦٧	٠,٠١	٦	٠,٧٦	٠,٠١
	٣	٠,٨٧	٠,٠١	٧	٠,٦٣	٠,٠١
	٤	٠,٦٧	٠,٠١	٨	٠,٦٧	٠,٠١
الثالث	١	٠,٨١	٠,٠١	٦	٠,٦٥	٠,٠١
	٢	٠,٧٨	٠,٠١	٧	٠,٦٨	٠,٠١
	٣	٠,٦٥	٠,٠١	٨	٠,٩٠	٠,٠١
	٤	٠,٧٦	٠,٠١	٩	٠,٨٨	٠,٠١
	٥	٠,٧٨	٠,٠١	١٠	٠,٦٧	٠,٠١

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (٠,٥٦)، (٠,٩٢)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين

الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠,٨٨	٠,٠١
الثاني	٠,٩١	٠,٠١
الثالث	٠,٩٣	٠,٠١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٨٨)، (٠,٩٣)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٤. حساب ثبات أداة البحث: تم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:  
جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	١٠	٠,٨٨
الثاني	٨	٠,٨٥
الثالث	١٠	٠,٩١

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول " ما أليات تطوير عملية التخطيط لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول المحور الأول وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية التخطيط لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	وجود فريق للتخطيط لاستثمار الفرص الجديدة في البيئة المحيطة بالمدرسة	٣,٨٨	١,٢٤	٢
٢.	استخدام أدوات وأساليب التخطيط الحديثة في وضع الخطط المدرسية	٣,٩٨	١,١٧	١
٣.	اخذ آراء و أفكار منسوبي المدرسة عند تطوير الخطط المدرسية باستمرار.	٣,٧٦	١,٢٢	٣
٤.	وضع رؤية للمدرسة على المدى الطويل في ضوء المتغيرات الدورية المحلية والعالمية	٣,٦١	١,٨٠	٦
٥.	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	٣,٧٣	٠,٧١	٤
٦.	استقطاب الخبراء ذوي المهارات والخبرات العالية في التخطيط للمشاركة في وضع خطط المدرسة.	٣,٦٣	١,٨١	٥
٧.	وضع خطط لاستثمار الفرص الجديدة بالبيئة المحيطة بالمدرسة بصفة دورية	٣,٥٣	١,٢٣	٨
٨.	استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لمعرفة رغبات المستفيدين من المدرسة حول الخدمات التعليمية المقدمة.	٣,٤٨	٠,٦٥	٩
٩.	دراسة الاحتياجات المستقبلية للمدرسة في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية بصفة دورية	٣,٦٠	١,٢٦	٧
١٠.	إجراء مسح واستطلاعات وإعداد تقارير عن المعلومات والبيانات والمعلومات التي تستخدم في التخطيط للمدرسة.	٣,٤١	١,٣٩	١٠
	المحور ككل	٣,٥٨	١,٠٢	

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) حول آليات تطوير عملية التخطيط في إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية وبمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٢)؛ وجاءت ترتيب عبارات المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢) والتي نصت على " استخدام أدوات وأساليب التخطيط الحديثة في وضع الخطط المدرسية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (١,١٧)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن استخدام أدوات وأساليب التخطيط الحديثة تسهم في سرعة تنفيذ الإجراءات والخطط المدرسية من جميع منسوبي المدرسة من معلمين وطلاب وإداريين

- وأولياء الأمور وجميع المستفيدين، كما تسهم في سرعة مواجهة المتغيرات وتطبيق البراعة في التخطيط والأداء التخطيطي بالمدرسة.
- جاءت العبارة (١) والتي نصت على " وجود فريق للتخطيط لاستثمار الفرص الجديدة في البيئة المحيطة بالمدرسة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٢٤)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تطبيق هذه الآلية يعد من التوجهات الحديثة في التخطيط لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي تعمل على تطبيق مبادئ البراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات التعليمية.
- جاءت العبارة (٨) والتي نصت على " استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لمعرفة رغبات المستفيدين من المدرسة حول الخدمات التعليمية المقدمة" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٥)، ويمكن عزو ذلك إلى أن معرفة رغبات المستفيدين من المدرسة سواء كانت خدمات تعليمية أو إدارية أو أنشطة تسهم في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة، كما تسهم في اتساع مجال البراعة التنظيمية عند الاستفادة من تلك الأفكار الإبداعية لدى المستفيدين.
- جاءت العبارة (١٠) والتي نصت على " إجراء مسح واستطلاعات وإعداد تقارير عن المعلومات والبيانات والمعلومات التي تستخدم في التخطيط للمدرسة" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (٤١,٣) وانحراف معياري (١,٣٩)، ويمكن عزو ذلك إلى أن مشاركة جميع المستفيدين من المعلمين والإداريات وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة يسهم في تطوير الإجراءات والتنظيميات المتعلقة بالتخطيط والاستفادة من براعة المديرين في كيفية الاستفادة من تلك الأفكار والرؤى في عملية التخطيط للمدرسة.
- إجابة السؤال الثاني " ما آليات تطوير عملية الاتصال الإداري لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني وجاءت النتائج كما هي بالجدول التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية الاتصال في إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١١	استخدام أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات منسوبي المدرسة.	٣,٤٢	١,٢٧	٧
١٢	تطوير قنوات الاتصال بصفة دورية بين منسوبي المدرسة في ضوء التغيرات الحديثة في البيئة الخارجية والداخلية بالمدرسة.	٣,٤٧	١,٢٦	٢
١٣	تدريب منسوبي المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال وتزويدهم بمعرفة جديدة	٣,٤٤	١,٣٢	٥
١٤	وضع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية واحتياجات المدرسة.	٣,٤٣	١,٣٣	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٥	تبادل الخبرات الإدارية والتعليمية بين منسوبي المدرسة من خلال الوسائل الحديثة للاتصال.	٣,٤٦	١,٣٠	٣
١٦	عقد لقاءات دورية بين منسوبي المدرسة لمناقشة الموضوعات الإدارية والتعليمية.	٣,٤٥	١,٢٧	٤
١٧	استخدام الوسائل التقنية في تعزيز العلاقات الشخصية بين منسوبي داخل المدرسة وخارجها.	٣,٥١	١,٢٧	١
١٨	تدريب منسوبي المدرسة على الوسائل التقنية الحديثة للاتصال.	٣,٤١	١,٣٦	٨
المحور ككل		٣,٤١	١,٠٣	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية الاتصال لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٤١) وبانحراف معياري (١,٠٣)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١٧) والتي نصت على " استخدام الوسائل التقنية في تعزيز العلاقات الشخصية بين منسوبي داخل المدرسة وخارجها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري (١,٢٧)، ويمكن عزو ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية والشخصية الجيدة بين منسوبي المدرسة جمعياً تعد من العوامل المهمة في تفعيل الاتصال الفعال كما أن استخدام الأساليب التقنية في عملية الاتصال تسهم في تطويره وسرعة الاتصال الإيجابي في جميع الاتجاهات بين المرؤوسين والمستفيدين.
- جاءت العبارة (١٢) والتي نصت على " تطوير قنوات الاتصال بصفة دورية بين منسوبي المدرسة في ضوء التغيرات الحديثة في البيئة الخارجية والداخلية بالمدرسة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبانحراف معياري (١,٢٦)، ويمكن عزو ذلك إلى أن الاتصال يعد من العمليات الإدارية المهمة التي يتوقف عليها عمليات أخرى مثل التخطيط والتنظيم لأنها تمد المدير بالمعلومات والبيانات اللازمة بسرعة ومن ثم فإن عملية تطوير وسائل الاتصال من الأمور الإدارية المهمة وخاصة التي تتم في ضوء المتغيرات الحديثة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وخاصة المتغيرات التكنولوجية التي أسهمت بشكل كبير في تطوير الوسائل التقنية للاتصال.
- جاءت العبارة (١١) والتي نصت على " استخدام أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات منسوبي المدرسة" في المرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبانحراف معياري (١,٢٧)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في التعرف على رغبات المستفيدين من المدرسة سواء كانوا طلاب، أو طالبات، أو معلمين ومعلمات، أو

- أولياء الأمور؛ وكذلك المؤسسات المجتمعية والهيئات المختلفة التي يمكن تعامل المدرسة معها يسهم في سرعة العمل على تلبية هذه الرغبات.
- جاءت العبارة (١٨) والتي نصت على " تدريب منسوبي المدرسة على الوسائل التقنية الحديثة للاتصال" في المرتبة الثامنة، وبمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٣٦)، ويمكن عزو ذلك إلى عملية التدريب تعد من العمليات المهمة في تحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة وخاصة المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات ومنها عملية الاتصال؛ حيث يسهم التدريب في تنمية منسوبي المدرسة تقنيا وكيفية التعامل مع تلك الوسائل التقنية مما يؤدي إلى تطوير وسائل عملية الاتصال عند جميع منسوبي المدرسة.
- إجابة السؤال الثالث " ما آليات تطوير عملية صنع واتخاذ القرار لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث وجاءت النتائج على النحو التالي:
- جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير عملية صنع واتخاذ القرار لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٩	تكوين فرق بالمدرسة لإدارة البيانات المفتوحة وتحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرارات.	٣,٤٣	١,٢٤	٩
٢٠	إعداد دليل للإجراءات تلمي احتياجات المستفيدين عند اتخاذ القرارات	٣,٤٩	١,٣٠	٦
٢١	تدريب جميع منسوبي المدرسة على أساليب المشاركة التقنية في صناعات القرارات واتخاذها.	٣,٥٠	١,٣١	٥
٢٢	استخدام التطبيقات التقنية الحديثة في نشر القرارات والمعلومات لجميع منسوبي المدرسة	٣,٥٩	١,٣٢	١
٢٣	تقديم الأفكار والمعلومات عن المدرسة بشكل مفتوح متاح للجميع	٣,٤٧	١,٣٦	٨
٢٤	ارسال القرارات واللوائح لمنسوبي المدرسة بصفة دورية.	٣,٥٨	١,٣٧	٢
٢٥	استحداث تقنية قنوات لمناقشة القرارات وتقديم التغذية وتحسينها.	٣,٤٢	١,٢٨	١٠
٢٦	عقد لقاءات دورية حول عمليات المشاركة في صنع القرارات بشكل مستمر.	٣,٥٦	١,٣٤	٤
٢٧	إتاحة الفرصة للطلاب والطالبات لمناقشة القرارات بحرية تامة	٣,٤٨	١,٣٢	٧
٢٨	استخدام الأساليب الحديثة في تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية.	٣,٥٧	١,٢٦	٣
	البعد ككل	٣,٥٦	١,١٣	

يتضح من بيانات الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير عملية صنع واتخاذ القرار لإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية جاء بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,١٣)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٢) والتي نصت على " استخدام التطبيقات التقنية الحديثة في نشر القرارات والمعلومات لجميع منسوبي المدرسة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,٣٢)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية وصول القرارات والمعلومات والبيانات المتعلقة بجميع منسوبي المدرسة بشكل تقني أو استخدام الوسائل التقنية في عملية نشر هذه المعلومات للجميع يسهم في سرعة صنع واتخاذ القرارات وضمان مشاركة الجميع في عملية صنع القرار كما تسهم في سرعة وصول التغذية الراجعة.
- جاءت العبارة (٢٤) والتي نصت على " ارسال القرارات واللوائح لمنسوبي المدرسة بصفة دورية" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٣٧)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن وصول القرارات واللوائح لمنسوبي المدرسة بصفة دورية يسهم في تكوين قاعدة معلومات لدى منسوبي المدرسة حول تلك القرارات ومعرفة الجديد منها بصفة دورية بما يضمن استمرارية تجديد المعلومات عند منسوبي المدرسة.
- جاءت العبارة (١٩) والتي نصت على " تكوين فرق بالمدرسة لإدارة البيانات المفتوحة وتحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرارات" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٢٤)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن البيانات والمعلومات الدقيقة تعد من الأمور الرئيسة عند اتخاذ قرارات جيدة وان تكوين فريق لإدارة هذه البيانات يسهم في وجود قاعدة معلومات عن جميع منسوبي المدرسة يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات واتخاذها خاصة إذا تمت تخزينها بطرق تقنية يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
- جاءت العبارة (٢٥) والتي نصت على " استحداث تقنية قنوات لمناقشة القرارات وتقديم التغذية وتحسينها" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٢٨)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية وجود قنوات للتواصل بين المدير وجميع منسوبي المدرسة من معلمين ومعلمات وطلبة وأولياء أمور تسهم في سرعة ارسال القرارات والمعلومات واستقبال الردود عليها بصفة دورية إذا تم استخدام الوسائل التقنية الحديثة للاتصال بين الفريقين.
- إجابة السؤال الرابع: والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذها بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والوظيفة الحالية).

#### ١. الفروق طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول (آليات تطوير عملية التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذها بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه

(One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٧): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية (التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذ) بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٦٦٥,٩٣١	٢	٣٣٢,٩٦٥	٤,٢٣	٠,٠١٥
	داخل المجموعات	٢٥٥٣٩,٣٢٥	٣٢٥	٧٨,٥٨٣		
المحور الثاني	المجموع	٢٦٢٠٥,٢٥٦	٣٢٧		٣,٨٣	٠,٠٢١
	بين المجموعات	٥٠٦,٦٩٩	٢	٢٥٣,٣٤٩		
المحور الثالث	داخل المجموعات	٢١٤٨٩,٣٩٦	٣٢٥	٦٦,١٢١	٢,٣١	٠,٠١١
	المجموع	٢١٩٩٦,٠٩٥	٣٢٧			
	بين المجموعات	٤٧١,٤٧٨	٢	٢٣٥,٧٣٩		
	داخل المجموعات	٣٣١٢٣,٣٤٨	٣٢٥	١٠١,٩١٨		
	المجموع	٣٣٥٩٤,٨٢٦	٣٢٧			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول (آليات تطوير عملية التخطيط، بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول (آليات تطوير عملية الاتصال بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول (آليات تطوير عملية صنع القرار واتخاذ بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية) تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية).
- وهذا يرجع إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تطبيق البراعة التنظيمية عند إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية وخاصة في عمليات التخطيط والاتصال وصنع القرارات واتخاذها وذلك لأن المدير البارِع والمبدع هو القادر على تطوير تلك العمليات وغيرها في ضوء معايير البراعة التنظيمية بما يسهم في نجاح أداء أي عمل من خلال إيجاد مرونة في أداء الأعمال والأنشطة والمهام في أداء جميع منسوبي المدارس مما يحقق في تطوير إدارة المدارس وتطبيق الاتجاهات الحديثة في تطوير تلك العمليات.
- ١) الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:
- لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذ بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٨): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول (آليات تطوير عملية التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذ إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية) تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٥٦٣,٤٥٦	٣	١٨٧,٨١٩	٢,٣٧	٠,٠٧٠
	داخل المجموعات	٢٥٦٤١,٨٠١	٣٢٤	٧٩,١٤١		
المحور الثاني	المجموع	٢٦٢٠.٥,٢٥٦	٣٢٧		٢,٠٣	٠,٠١١
	بين المجموعات	٤.٥,٧٦٧	٣	١٣٥,٢٥٦		
المحور الثالث	داخل المجموعات	٢١٥٩٠,٣٢٨	٣٢٤	٦٦,٦٣٧	٢,١٩	٠,٠٨٩
	المجموع	٢١٩٩٦,٠٩٥	٣٢٧			
	بين المجموعات	٦٦٨,٦٢٣	٣	٢٢٢,٨٧٤		
	داخل المجموعات	٣٢٩٢٦,٢٠٣	٣٢٤	١٠١,٦٢٤		
	المجموع	٣٣٥٩٤,٨٢٦	٣٢٧			

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

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية التخطيط بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية الاتصال بإدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير عملية صنع القرار واتخاذ إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
- وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة البحث من جميع المراحل التعليمية يرون أهمية دور البراعة التنظيمية في تطوير عملية التخطيط، والاتصال، وصنع القرار واتخاذ إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية؛ حيث تسهم البراعة في تطوير العمليات من خلال رشاقة الإجراءات ومرونة التعامل مع المستويات الإدارية والاتصال مع الزملاء في جميع المستويات الإدارية وإنجاز المهام نظرا للمرونة في انهاء المهام والإجراءات.
- إجابة السؤال الخامس والذي نص ما الآليات التي تسهم في تطوير عمليات إدارة مدارس التعليم العام بأبها الحضرية في ضوء البراعة التنظيمية؟
- (١) آليات تتعلق بعملية التخطيط:
- عقد ورش عمل حول إعداد خطة استراتيجية لجميع منسوبي المدرسة.
  - تنظيم لقاءات دورية لمناقشة منسوبي المدرسة حول عملية وضع الخطط المستقبلية للمدرسة.

- تكوين فرق للتخطيط بالمدرسة من المتخصصين والمتميزين من منسوبي المدرسة.
- تقييم تطبيق الخطط بصفة دورية وكتابة التقارير اللازمة للتطوير.
- عقد شراكة مع الجامعات السعودية لتدريب منسوبي المدرسة على تقنيات التخطيط الحديثة.
- (٢) آليات تتعلق بعملية الاتصال:
  - استخدام الوسائل التقنية الحديثة في الاتصال مع منسوبي المدرسة.
  - انشاء مواقع تقنية للتواصل مع منسوبي المدرسة وارسال الرسائل عليها.
  - تكوين فرق مساعدة لتنظيم المعلومات وتحليلها وتحديد معوقات الاتصال.
  - إشراك منسوبي المدرسة في طرح أي موضوع يتعلق بتطوير المدرسة ومنسوبيها وتحقيق الاهداف من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- (٣) آليات تتعلق ببعدها بعملية صنع القرارات واتخاذها:
  - عقد لقاءات مع منسوبي المدرسة لتوضيح أهداف وفوائد تطبيق المشاركة صنع القرارات واتخاذها.
  - وضع خطة واضحة لتدريب منسوبي المدرسة حول عمليات صنع القرار.
  - وضع خطط لتطوير إجراءات وأساليب العمل بصفة مستمرة.
  - تطبيق نظام تقني للاستفادة من إدارة المعرفة وعملياتها بإمكانات عالية لتطوير العمل.
  - تحفيز الإداريات وإطلاق قدراتهم الإبداعية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة مما يساهم في تطويرهم ادارياً.
  - توفر المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وتحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وقصور دعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر.
  - استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، ومعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد.

#### خامساً: توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث أعلاه، يمكن التوصية بما يلي:
- قيام الإدارات التعليمية بتطبيق البراعة التنظيمية على كافة مستويات الإدارة في المؤسسات التعليمية وذلك لضمان استمرارية عملها وتحقيق خططها الاستراتيجية.
- تنظيم ورش عمل حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بمدارس التعليم العام.
- توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وبما يتفق مع قدرات، وامكانيات، وتخصصات العاملين، وتحقيق أهداف العمل.
- قيام المدارس بتحليل نتائج أداءها للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها؛ بما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة لتحسين الأنشطة الخدمية لديها.
- استثمار الفرص واستكشافها في المدارس في تقديم خدمات تواكب التغيرات في بيئة المدارس الداخلية والخارجية.

#### ثالثاً: مقترحات البحث:

- دراسة بعنوان استثمار التقنية الحديثة في تطبيق البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- دراسة بعنوان إنشاء وحدات للبراعة التنظيمية بالإدارات التعليمية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

## المراجع

- ابابكر، عيسى سعيد (٢٠٢٢). دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة قهلاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، العراق، المجلد ٧، العدد ١
- أبو جنيب، جمانة طابيل عيد. (٢٠٢٠). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الإسكوا. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الأمم المتحدة. (٢٠٢٣). الابتكار والتكنولوجيا من أجل التنمية المستدامة آفاق واعدة في المنطقة العربية لعام ٢٠٢٣. بيروت
- آل الشيخ، عبد الله عبد العزيز، الحنطي، عبد العزيز عبد الله (٢٠١٦). الإدارة الموارد البشرية من الدعم إلى الاستثمار القاهرة: الدار الثقافية للنشر.
- البغدادي، عادل هادي؛ الجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص ص ٢٠-٣٢.
- الثبتي، ياسر عوض الله هلال (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- الجزايدة، محمد سليمان. (٢٠٢١). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع. ٢٢، أبريل ٢٠٢١. ص ص ٢٦٧-٢٩٠
- الجميبي، وفاء بنت عايض معيوض. (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مج. ٣٦، ع. ٤، ج. ١، أكتوبر ٢٠٢١. ص ص ٤٧٩-٥١٦.
- الجزازرة، أسماء علي محمود (٢٠٢٠). "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين". (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. جامعة الشرق الأوسط.
- الجهني، ماجد سعيد فنيقش. (٢٠٢٠). تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة. مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢١، ج. ١، ٢٠٢٠. ص ص ١١١-١٣٤

الحسناوى، حسن حريجة غالي، والسنجري، هند عدنان حسين (٢٠٢٠). تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٩، العدد ٣٣، صص ٣٢-٣٢.

الحوش، مازن سليمان (٢٠١٨). الاتصال في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ع (٣٣)، صص ٥٤٠-٥٢٧.

الرحيلي، عبد الرحمن بن سلمان. (٢٠١٩). فاعلية برنامج تدريبي في تنمية بعض مهارات استخدام الفصول الافتراضية لمعلمي المرحلة الثانوية. مجلة القراءة والمعرفة (٢١٧)، ١٥٣-١٨٠.

الرصن، رعد. (٢٠٢٠). إدارة الإبداع والابتكار. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. سوريا  
سالم، مأمون يوسف (٢٠١٨). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٢، ع ١٤٤، المركز القومي للبحوث غزة الصفحات: ١٥٣ - ١٧٦

سليم، محمد الأصمعي محروس. (٢٠٢٢). فلسفة التفكير الملمم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. ٩٥، ج. ٣، مارس ٢٠٢٢..

سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢٣). متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية. مج. ٣٩، ع. ١، يناير ٢٠٢٣. ص ص ٢-٥٨.

الصالح، خالد سليمان (٢٠١٨). القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مج ٣٤، ع ٣، مصر.

الصباب، أحمد عبد الله (٢٠١٥). " أساسيات الإدارة الحديثة ". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة. مج ١٦، ع ٢٤، ٣٧-٥١.

الصبيدي، هند أحمد محمد سعيد (٢٠١٨). "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري"، مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، ص ص ٢٤٢-٢٥٥.

طلخان، إيمان حسين سفر (٢٠١٤). عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بمدينة أهدا الحضرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الملك خالد.

عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم. (٢٠٢٠). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة. مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٨، ع. ٣، ج. ٥، يوليو ٢٠٢٠. ص ص ٢١١-٢٨٩

- العاني، ألاء عبد الموجود؛ حسين، هدى عبد الرحيم (٢٠١٨). "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ص ص ٢٧٥-٢٩٠.
- عبد الدليمي عدنان (٢٠١٧) أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت
- عبد الوهاب، فادية لطفي، واحمد شهنار فاضل (٢٠٢٠). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي، مجلة وميض الفكر، العدد ٦.
- عبيد، غادة إسماعيل حسن (٢٠١٥). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة
- العلاق، بشير (٢٠١٦). أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية. شركة كتاب لنشر وتسويق الكتب الإلكترونية.
- علوان، سهام أحمد. (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج. ٤٥، ع. ٤، ٢٠٢١. ص ص ٣٧١-٥٤٦ إنما ٩٠٥-١٠٨١
- العودة، أنهار محمد (٢٠٢٠). "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم". المجلة العربية للنشر العلمي، ص ص ٢٠-٣٤.
- عوض، أحمد علي (٢٠١٩م). التفكير الإيجابي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات وتوجهات أهداف الإنجاز لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- غلاب، فيصل مدعث (٢٠١٦). تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٩١(١)، ٢٠٩-٢٥٧.
- القحطاني، علي فهران محمد (٢٠١٦). ملامح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- قرني، حمادة عبد المنعم (٢٠١٩). "علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر". (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية. جامعة بني سويف. بني سويف. مصر.
- القرني، علي يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٨، الجزء الأول، أكتوبر، ص ٣٦٣..

معمرين، وسام (٢٠١٥). معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على الأداء من وجهة نظر العاملين (دراسة مسحية على عينة من عمال مديرية سونلغاز بولاية الوادي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

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

الهلال، ريم صقر علي. (٢٠٢٢). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ١١، ع. ٥، تشرين الأول ٢٠٢٢. ص ص. ٩٨٠-٩٩٧

الهاللي، كلثوم حميد رمضان، والطه، شهاب محمد محمود (٢٠٢٠) مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة الأسمت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٠، الجزء ١/لسنة ٢٠٢٠ تكريت، العراق.

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

Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. Journal of Business Ethics, 135(1), 145-159