

دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية
دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة

د. محمد أحمد أمين الغرباوي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

هدفت الدراسة بحث دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لدراسة هذا التأثير، وكروسكال واليز، ومان ويتني لقياس الاختلاف حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع، وسنوات الخبرة. وبلغت عينة الدراسة ٢٣١ مفردة من المعلمين بالمدارس محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال)، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود اختلاف معنوي في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/أنثى)، ولكن اتضح وجود اختلاف حول هذه المتغيرات باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

Abstract:

The study aimed at examining the role of the five leadership practices (the shared vision, the desire to change, support and motivation, and spreading the culture of creativity and effective communication) in building organizational ambidexterity within the private schools in Mansoura city, The multiple regression method was used to study this effect, and kruskal wallis, Mann Whitney test to measure differences on the variables of the study according to gender and number of experience years.

The sample of the study was 231 teachers in the schools, the study found that the five leadership practices have a significant effect on organizational ambidexterity in its dimensions (exploration and exploitation) and found that the practice of shared vision is the most influential practice of organizational ambidexterity, followed by support and motivation, effective communication, desire for change and finally innovation. There was no significant difference in teachers' perceptions of leadership practices and organizational ambidexterity by gender. But there was a difference between these variables according to the number of experience years. (less than 5 years, 5 years for less than 10 years, and more than 10 years).

تمهيد:

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين، وذلك لإدراك المنظمات أن نجاحها وتقدمها يعتمد بشكل أساسي على أسلوب القيادة المتبع وما ينتج عنه من ممارسات، لا سيما في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، وتنوع قوة العمل، والتي تفرض الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات، مما يستلزم من القادة التحلي بمهارات تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي يحفز العاملين على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات (Khan et al., 2018)

ونتيجة التغيرات المتسارعة وشدة المنافسة، والتي فرضتها العولمة الآن، أصبحت المنظمة ملزمة بتحقيق البراعة والتميز لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن، وذلك من خلال البحث عن الإمكانيات الجديدة للتكيف مع المتغيرات المحيطة، وفي نفس الوقت توظيف إمكانياتها المتاحة لتحقيق الكفاءة (Havermans et al., 2015)، وتعتبر البراعة التنظيمية من الموضوعات البحثية المزدهرة، إلا أنه لم يتم فهم بعض الجوانب المتعلقة بها بصورة شاملة حتى الآن، ومن ثم تعتبر من الموضوعات التي تتطلب اهتمام أكثر من قبل الباحثين (Suzuki, 2011).

وتعد القيادة أحد أهم متطلبات البراعة التنظيمية، فقد اهتم العديد من الباحثون ببحث الأنماط القيادية المختلفة (القيادة الجديرة بالثقة، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة) ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، ومنهم، (النجار، ٢٠١٥; Baskarada et al., 2018; Khan et al., 2018; Alghamdi, 2018; Rekha et al., 2016; Havermans et al., 2015; Jil et al., 2015; Freij and Josefine, 2014); لذلك يتناول الباحث في هذه الدراسة تحديد أثر الممارسات القيادية المختلفة على البراعة التنظيمية وذلك في أحد القطاعات الهامة، وهو قطاع مدارس التربية والتعليم، ويمكن تناول الدراسة من خلال القسمين التاليين:

القسم الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتم تناول الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال مناقشة الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية، والعلاقة بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية، وأخيراً الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: الممارسات القيادية: Leadership Practices

ويتم تناول كل من مفهوم الممارسات القيادية، وأبعاد الممارسات القيادية، وذلك كما يلي:

(١) مفهوم الممارسات القيادية:

تعد القيادة من الممارسات التي يمكن تعلمها، ودراستها (Khan et al., 2018; Kouzes and Posners, 1997)، وليست كغيرها من المتغيرات الإدارية الأخرى، حيث يصعب إيجاد تعريف شامل أو وصف دقيق لها، على الرغم من انتشار مصطلح القيادة عبر العصور المختلفة، إلا أن تعريفها مازال ينقصه الإجماع، والدقة (Khan et al., 2018)، فقد عرفها (Alghamdi, 2018) على أنها: العملية التي يتم من خلالها اندماج القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف محددة، وعرفها (Rekha et al., 2016) بأنها مزيج مميز من الطموح والكفاءة والتكامل يستخدمه القائد للتأثير في مجموعة من الأفراد وذلك لضمان تبعيتهم وولائهم له. وعرفها (Daft, 2005) بأنها علاقة تأثير بين القائد والتابعين له، هدفهم التغيير الفعلي وتحقيق نتائج تعكس اهتمامهم المشترك. في حين عرفها (Khan et al., 2018; Brown, 2007) بأنها علاقة تجمع الأفراد حول هدف عام أو مهمة معينة.

أما الممارسة القيادية، فتعرف الممارسة **كلغة** بأنها: طريقة للعمل، ويمكن أن تشمل العمليات والأنشطة، والإرشادات، والوظائف، و**اصطلاحاً** فيقصد بها، إشراك العاملين في العمل وإحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم (بدوي، ١٩٩٤).

وعرفها (العيسى وآخرون، ٢٠١٦) بأنها: الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتواصل الفعال مع المجتمع المحلي والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين وتفويض العاملين، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية.

وعرفها (Rekha et al., 2016; Shous, 2010) بأنها تحويل مركز الاهتمام نحو العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتفويض، والبعد عن المركزية، ومواكبة التغيرات المحيطة. وقد أضيف (Drago, 2010) لتلك الممارسات العلاقات الإيجابية والحوار الهادف بهدف تحسين ممارستهم جميعاً مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة.

وأوضح (Rekha et al., 2016; Kouzes and Posners, 2007) أن الممارسات القيادية يمكن أن تظهر في جميع العاملين بالمنظمة، وفي كل المستويات الإدارية، وبالتالي فالقيادة لا تقتصر على مديري الإدارة العليا، ولكنها مجموعة من المهارات يمكن أن يمارسها أي شخص داخل المنظمة سواء في الإدارة العليا أو الدنيا.

وتلعب الممارسات القيادية الإيجابية دوراً كبيراً في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، حيث تؤثر الممارسات القيادية على كفاءة وفعالية المنظمة، فوجود قيادة قوية وإيجابية سيكون له تأثير إيجابي على كافة النتائج التنظيمية، مثل تقليل التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات، والأداء الأفضل، والعلاقات الإيجابية بين العاملين (Khan et al., 2018). كما أنها تؤثر إيجابياً على أداء المنظمة من خلال استخدام سلوكيات قيادية محددة عند التعامل مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء، واتخاذ القرارات الصحيحة الخاصة بالنظم الإدارية والهيكل التنظيمي، وتؤثر في قدرة القائد على التكيف مع بيئة العمل، وزيادة فعاليته القيادية وتحسين أداء فرق العمل، وتحسين مستوى الدافعية، وزيادة درجة الرضا عن العمل في ظل الظروف الصعبة (Kouzes, and Posner, 1997)، وتحسين الخدمات المقدمة، وزيادة إنتاجية العاملين (Muijs, 2011)، وفعالية الاستراتيجيات التنظيمية، وزيادة رضا العاملين وتحسين مستويات أدائهم (Hoholm et al., 2018)، والاحتفاظ بالعمالة ذات الكفاءة في ظل تزايد الطلب الخارجي عليها نظراً لارتفاع ولاءهم التنظيمي بالإضافة إلى استعداد هذه العمالة للتضحية بالعوائد المادية المرتفعة التي يقدمها المنافسون من أجل استمرارهم في المنظمة (Suriyankietkaew and Avery, 2014) وفعالية كل من الاتصالات والقرارات والعلاقات (Hamzah, 2018)، ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية (Deal, 2014)، وخلق مناخ عمل إيجابي (Noor and Dzulkipli, 2013) والالتزام التنظيمي للعاملين (Mitchell, 2013)، وزيادة القدرة الإبداعية للعاملين (Schreuders and Alem, 2012).

٢) أبعاد الممارسات القيادية:

اهتمت العديد من الدراسات ببحث معرفة أفضل الممارسات القيادية التي يجب ممارستها من قبل القائد، ففي دراسة (Salfi, 2011) تم التوصل إلى أن القيادة الناجحة هي التي تحث على التعاون والتواصل وتكوين العلاقات، وتوزيع المسؤولية، والحث على التغيير الثقافي، وأيضاً تطوير رؤية واضحة. وحدد (Kouzes, and Posner, 1997) خمس ممارسات أساسية للقائد، وهي، المشاركة، وتمكين العاملين وتطويرهم، ووضع معايير التميز، والتحفيز، وحددت دراسة (Jaworski and Scharmer, 2000) أكثر الممارسات القيادية أهمية في القدوة، وتهيئة المناخ المساعد على العمل، والابتكار، وإرساء الرؤية المشتركة، وتحديد الفرص، وتمثيل المنظمة، وحدد (Hamzah, 2018) خمس ممارسات قيادية تتمثل في القدوة والرؤية المشتركة، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الجهود وإدارة ضغوط العمل، وتوفير التغذية المرتدة.

وحددت دراسة (Mitchell, 2013) خمس ممارسات للقيادة، وهي (الرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، المثل الأعلى، استغلال الفرص، الدعم والتحفيز) ، وكشفت دراسة (Kouzes and Posners, 1983) خمسة ممارسات أساسية للقيادة يمكن استخدامها في أي منظمة سواء حكومية أو خاصة، سلعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية،... وغيرها، وتتمثل هذه الممارسات في (المثل الأعلى، والرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز، وفي دراسة (Goewey, 2012) والتي هدفت اختبار نموذج كووز وبورتر للممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، المثل الأعلى، استغلال الفرص، الدعم والتحفيز). في ٥٠ مدرسة بنيويورك، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المثل الأعلى تعد الأكثر استخداماً من قبل القادة، ثم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ثم الرؤية المشتركة، ثم الدعم والتحفيز، وأخيراً استغلال الفرص).

وبناءً على ما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول أفضل الممارسات القيادية التي يجب ممارستها من قبل القائد، فكل منهم يهتم بممارسات معينة يرى أنها ملائمة لمجال تطبيق دراسته، ويرى الباحث أن معظم الممارسات القيادية التي تم استخدامها من قبل الباحثين يمكن تلخيصها في خمس ممارسات أساسية، وهي الرؤية المشتركة، الرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، وأخيراً مهارات الاتصال والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، ويمكن تناول هذه الممارسات على النحو التالي:

(أ) الرؤية المشتركة:

تمثل الرؤية في الطموح والأحلام والتفاؤل، وتركز هذه الممارسة على طموحات القائد والذي يرغب في إنجازها مستقبلاً، وكيفية إنجاز هذه الطموحات، والقائد الناجح هو الذي يحث على اندماج العاملين في رسم رؤية المنظمة، مما يزيد من قناعتهم بهذه الرؤية والتمسك بها والتعاون فيما بينهم والإصرار على نجاحها، فلا شك أن العاملين يملكون العديد من القدرات والتي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح الباهر والأداء الفعال في تنفيذ رؤية المنظمة، ويتوقف ذلك على أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة، فالقائد الإيجابي والحكيم هو الذي يملك المهارة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل لهذه القدرات، وذلك من خلال القناعة التامة بهذه القدرات والثقة بها والعمل على التنسيق فيما بينها لتحقيق أعلى استفادة ممكنة. (Kouzes and Posners, 2007)،

ويوجد العديد من المزايا لامتلاك رؤية مشتركة للمنظمة، فقد أوضحت دراسة (Bakhsheshi and Nejad, 2011, 184) أن وجود رؤية واضحة لدى القائد يساهم في تحقيق الأهداف، والالتزام بالتكاليف المحددة، والوقت المحدد، والجودة المحددة.

ب) الرغبة في التغيير:

القائد الناجح هو القائد الذي يمتلك روح المغامرة المحسوبة، كما أنه دائماً ما يسعى إلى التطور والتغيير، وذلك من خلال الاهتمام بدراسة كافة المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة، والعمل على البحث عن الفرص الخارجية واقتناصها، ولا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الفرص إلا بامتلاك روح المغامرة، والحساسية للتغيرات البيئية المحيطة من خلال القراءة الجيدة لكل ما يدور حوله من أحداث، والإنصات الجيد لجميع الآراء. (Khan et al., 2018)

ويعرف التغيير بأنه، إستراتيجية تستهدف تغير القيم والاتجاهات والعقائد والهيكل التنظيمية لتناسب المتغيرات الجديدة، التي تفرضها البيئة المحيطة سواء الداخلية (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المعنوية)، أو الخارجية (العلاء، الموردون، المنافسون، والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجيا،...) (Baskarada et al., 2016)، وأوضح (Khan et al., 2018) أنه يتوقف تقبل القائد لسلوكيات التغيير على النموذج القيادي الذي يؤمن به، فالقيادة الديكتاتورية نادراً ما تقبل بالتغيير إلا نتيجة ظروف اضطرارية ناتجة من البيئة الخارجية، أما القيادة الديمقراطية فهي قيادة قائمة على المشاركة والتشجيع على المبادرات الفردية والجماعية والإيمان الدائم بعملية التغيير داخل المنظمة، ويتم قبول التغيير من كافة المستويات داخل المنظمة لأنه تم بالتشارك، وتناج مقترحاتهم وآراءهم.

ج) الدعم والتحفيز:

يعد الدعم والتحفيز أحد أهم الممارسات القيادية التي يجب أن يهتم بها القائد الناجح، فالقيادة الناجحة لا يمكن أن تتم إلا من خلال مرؤوسين لديهم الدافع القوي للعمل، والحرص على مصلحة المنظمة، والقناعة التامة بالقائد... ولا يمكن تحقيق ذلك بدون التعامل الإيجابي من قبل القائد لهؤلاء المرؤوسين والعمل على تحفيزهم ودعمهم بشكل مستمر وذلك من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ومساهماتهم في العمل، والثقة في قدراتهم ومهاراتهم (Kouzes and Posners, 2007)، ويتفق ذلك مع ما تم الوصول إليه في دراسة (Murugesan, 2012) والتي توصلت إلى أن الاهتمام بالروح المعنوية لدى فرق العمل أحد أهم الممارسات القيادية التي يجب أن يمارسها المدير لكي يتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث أن اهتمام المدراء بهذه الممارسة له أثر إيجابي قوي في نفوس

المروّسين، مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والحرص على مصالح المنظمة، والحفاظ على مواردها، والتعامل مع المنظمة كأنه أحد شركائها حريص دائماً على تفوقها وتميزها.

وأكدت دراسات (Baskarada et al., 2016;Ganta, 2014) أن معظم العاملين داخل المنظمة في حاجة مستمرة للتحفيز والدعم، وذلك لزيادة دافعيتهم تجاه العمل والأداء الأفضل، ويتطلب ذلك فهم القائد للعاملين داخل المنظمة والفروق بينهم من حيث قيمهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم للعمل، وأنماطهم الشخصية... وبالتالي تقديم التحفيز المناسب لهؤلاء العاملين.

د) نشر ثقافة الإبداع:

تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتغير السريع والمنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال، وهو ما يفرض بقاء واستمرار المنظمات المتميزة فقط، والتي تمتلك القدرة على مواكبة هذه التغييرات والتعامل معها بشكل إيجابي من خلال الحساسية لكافة المشكلات والتغيرات الخارجية والداخلية والعمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة التي تمتلكها في الاستغلال الأمثل للفرص الخارجية ومواجهة المخاطر الخارجية (Baskarada et al., 2016)، ولا يمكن تحقيق هذا التميز بدون بيئة عمل مبدعة قائمة على المشاركة والتعاون بين العاملين داخل المنظمة، والإنصات لكافة الآراء، والتشجيع المستمر للمبادرات الفردية والجماعية، وتفهم وجهات النظر المختلفة والاهتمام بها وعدم التقليل بشأنها.

وأثبتت دراسة (Fung, 2014) على أن اهتمام القائد بنشر ثقافة الإبداع يلعب دوراً كبيراً في التأثير على فعالية فرق العمل (الأهداف، والتمكين، ومهمة الفريق، ونظام الاتصال المفتوح والموثوق). كما أشار (Kouzes and Posners, 2007) أن التشجيع المستمر للمبادرات الشخصية والجماعية، يتطلب توافر بيئة مشجعة قائمة على الثقة في قدرات العاملين وجعلهم مسؤولون عما يحققونه من نتائج، وبالتالي شعورهم بالإنجاز، وتوفير المرونة اللازمة لإنجاز الأعمال. وتوصلت دراسة (Sanzo and Clayton, 2011) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعمليات القيادة وإتاحة فرص الترقى والتقدم يساعد القائد على تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال زيادة خبراتهم وتجاربهم، وإعطائهم الأمل في الترقى مما يزيد من طموحاتهم وتنمية مهارتهم لتحسين مستوى الأداء ووصولهم إلى المستوى الذي يمكنهم من الترقى والحصول على وظائف أعلى.

هـ) الاتصال الفعال والعلاقات الإيجابية مع الآخرين:

القائد الفعال هو القائد يمتلك القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع العاملين داخل المنظمة، لما لذلك من دور فعال في تطوير أداء العاملين، والمناخ التنظيمي الإيجابي القائم على الانتماء، والتعاون، والمبادرة، والحفاظ على الموارد، والرضا الوظيفي. والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والحرص على مصالح المنظمة (Severson, 2012). ويعد الاتصال الفعال هو المحدد الرئيسي للعلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين القائد، حيث يعد الاتصال هو شريان الحياة بالنسبة للمنظمة، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والأراء والأفكار والمقترحات، والقرارات، والسياسات... وغيرها، ويتوقف نجاح أي منظمة على كفاءة عملية الاتصال، حيث يؤدي التواصل الجيد مع العاملين إلى زيادة الرضا والتنسيق الإيجابي والعلاقات الإيجابية بين العاملين (Alghamdi., 2018)، وضمان التفاهم والانسجام في العمل، ف حين أن التواصل الضعيف إهدار للوقت والموارد وصعوبة في تحقيق الأهداف (Barrett, 2006)،

ويستلزم التواصل القيادي الفعال توافر بيئة عمل تضمن تدفق المعلومات بحرية وفي جميع الاتجاهات (Baskarada et al., 2016) ويعد التواصل هو مفتاح القيادة الفعالة وبدونه فإن المدير لا يتوافر فيه فعالية القيادة، حيث أن التواصل الجيد

وقد توصلت دراسة (Saleh and Chua, 2008) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للاتصالات الإيجابية للقائد على الالتزام التنظيمي، كما أوضحت دراسة (Chery and Pamela, 2014) بأن التواصل الفعال مع العاملين على أساس منتظم سواء بشكل رسمي أو غير رسمي وذلك بأعلامهم بالأهداف التنظيمية، والسياسات، والتقدم الشخصي لإنجاز الأعمال، يضمن أن الإدارات داخل المنظمة بشكل جيد، ومعالجة ابتكارات العاملين في الوقت المناسب، وزيادة مواطنه العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء.

ثانياً: البراعة التنظيمية:

ويتم تناول هذا المتغير من خلال مناقشة كل من مفهوم البراعة التنظيمية، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم البراعة التنظيمية:

يعتبر Duncan هو أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية في عام ١٩٧٦، وذلك للإشارة إلى قدرة المنظمة على تطبيق المراحل المختلفة للابتكار (عويس، ٢٠١٥)، وقد أشار

(سليمان، ٢٠١٦; Sollander et al., 2018; Hoholm et al., 2018; Bingham and Patricia, 2018; Gibson and Birkinshaw, 2004; al., 2018) إلى أن فكرة البراعة التنظيمية تدور حول أن البيئة المحيطة تفرض العديد من المتناقضات والتي يجب التعامل معها بإيجابية مثل (توجيه الموارد للمشروعات الحالية مقابل توجيهها لدعم المشروعات المستقبلية)، (وتقديم منتجات متفردة ومتميزة مقابل التكلفة المنخفضة للإنتاج)، فعلى الرغم أنه لا يمكن تسوية هذه المتناقضات بالكامل إلا أن المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوفيق بين هذه المتناقضات بدرجة كبيرة، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي ودعم القدرة التنافسية.

وفيما يتعلق بتعريف البراعة التنظيمية، فقد اتفقت معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث، بأن البراعة التنظيمية تمثل التوافق بين كل من الاستكشاف، والاستغلال، فقد أوضح (Martin et al., 2019) أن البراعة التنظيمية تعني التوفيق والتكامل بين أنشطة استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، وأنشطة استكشاف الفرص الجديدة، حيث تفرض البيئة التنافسية الحالية الاحتياج إلى إدارة مرنة قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة، والبحث عن الفرص المحيطة واقتناصها، والانتقال من الوقاية والحفاظ على الوضع الراهن إلى وضعية التغيير والمرونة والتحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن.

وعرفها (Cao et al., 2018; Mardi et al., 2018; Bingham and Patricia, 2018; ; 2010) بأنها: استغلال المنظمة لمواردها المتاحة واكتشاف الفرص الخارجية بشكل يمكنها من تحقيق الإبداعية والتميز عن المنظمات المنافسة.

وعرفها (Yigit, 2013; Mardi et al., 2018; ; 2011) بأنها: قدرة المنظمة على التوزيع الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الفعالية في الأنشطة المتعلقة بكل من الاستغلال والاستكشاف، وعرفها (Danzingar and Martin, 2011) بأنها قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة.

وعرفها (عويس، ٢٠١٥) بأنها: قدرة المنظمة على استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، واستغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، بالشكل الذي يحقق الموائمة بين الاستغلال والاستكشاف، وبين الموارد التنظيمية وظروف المنافسة.

وفيما يتعلق بمقدمات ونتائج البراعة التنظيمية، اهتمت العديد من الدراسات ببحث البراعة التنظيمية كمتغير مستقل، مثل دراسات (المحاسنة، ٢٠١٧; الباشقالي، الداود، ٢٠١٥; Mihalache; 2014; Gheorghe, 2015; Popadic et al., 2016; Oli, 2016) and، وتم التوصل في جميع هذه

الدراسات إلى وجود العديد من النتائج الإيجابية لتبني المنظمة البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال، ففي دراسة (المحاسنة، ٢٠١٧) والتي بحثت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، والاستكشاف) على الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال، ورشاقة الاستجابة للسوق)، حيث أوضحت الدراسة إلى اهتمام المنظمة بالجمع بين كل من براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف، يزيد من كفاءة عمليات الأعمال، ويزداد سرعة الاستجابة لمتطلبات احتياجات ورغبات العملاء، والتعرف على كافة الفرص والمخاطر الخارجية والعمل على التكيف معها.

وفي دراسة (Mihalache and Oli, 2016) والتي بحثت العلاقة بين البراعة التنظيمية واستدامة الأداء الفعال في الشركات العاملة في قطاع السياحة الكندي، تم التوصل إلى أن اهتمام هذه المنظمات بالبراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف معاً يحقق فعالية الأداء التنظيمي واستمراريته.

كما توصلت دراسة (الباشقالي، الداود، ٢٠١٥) والتي بحث دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في كليات جامعة دهوك إلى أن اهتمام القيادات بالبراعة التنظيمية يلعب دوراً كبيراً في الحد من الانهيار التنظيمي (الأزمة التنظيمية، والقلق التنظيمي، والفوضى التنظيمية، والصراع التنظيمي، والاضطراب التنظيمي، والإحباط التنظيمي).

وتوصلت أيضاً دراسة (Popadic et al., 2015) والتي بحثت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الإبداعي داخل مجموعة من المنظمات في ١٢ دولة مختلفة إلى أن ممارسة المنظمات للبراعة التنظيمية يزيد من الأداء الإبداعي للمنظمة.

أما دراسة (Gheorghe, 2014) والتي بحثت العلاقة بين البراعة التنظيمية والمزايا التنافسية للمنظمة، تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على المزايا التنافسية للمنظمة، حيث أوضح الباحث أن المنظمات البارعة تنظيمياً لديها القدرة على المنافسة في الأسواق الناشئة، وتطوير منتجات جديدة في الأسواق الناشئة في وقت واحد، فالمنافسة في الأسواق الناشئة تعتمد على براعة الاستغلال، والتي تنطوي على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة، كما يمكن تطوير منتجات جديدة في الأسواق الناشئة من خلال براعة الاستكشاف، فبراعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف في وقت واحد داخل نفس المنظمة يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة.

وعلى الجانب الآخر اهتمت بعض الدراسات ببحث **مقدمات البراعة التنظيمية**، حيث اهتمت هذه الدراسات ببحث البراعة التنظيمية كمتغير تابع، مثل دراسات (سليمان، ٢٠١٦؛ عويس، ٢٠١٥). ففي دراسة (عويس، ٢٠١٥) والتي استهدفت دراسة دور ممارسات الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي داخل الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، تم التوصل إلى أن ممارسا إدارة الموارد البشرية والخاصة بكل من (التعويضات، والتوظيف، والمشاركة، وتصميم العمل، والتدريب، وتقييم الأداء) لها تأثير إيجابي معنوي على البراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي

وفي دراسة (سليمان، ٢٠١٦) والتي استهدفت دراسة أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية داخل البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين اهتمام المنظمة بمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس مال العميل، رأس المال الهيكلي) وتحقيق البراعة التنظيمية، حيث أن تحقيق البراعة التنظيمية يتوقف على الاهتمام برأس المال البشري داخل المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين داخل المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكذلك الاهتمام بأراء ومقترحات العملاء من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تقديم سلع وخدمات تتوافق مع هذه الاحتياجات والرغبات. هذا بجانب الاهتمام بالعملاء والتعرف على التغيرات التي تطرأ على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها بمستوى يفوق توقعاتهم.

٢) أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلف الباحثون حول أبعاد البراعة التنظيمية، ففي دراسة (Luo and Rui, 2009) تم تناول أربعة أبعاد للبراعة التنظيمية، وهي التوجه المشترك، والقابلية المشتركة، والمنافسة المشتركة، والتطور المشترك، وفي دراسة (Chang et al., 2009) تم تناول ثلاثة أبعاد رئيسية للبراعة التنظيمية، وهي الدعم التنظيمي، والعلاقات غير الرسمية، والريادة الشخصية، وعلى الرغم من هذه الاختلافات، تناولت معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث على بعدين فقط، وهما البحث عن الفرص الجديدة (براعة الاستكشاف)، والاستغلال الأمثل للموارد (براعة الاستغلال). ومن هذه الدراسات (Martin et al., 2019; Bingham and Patricia, 2018; Mardi et al., 2018; Miguel et al., 2018; Maximilian et al., 2018; Hoholm et al., 2018; Sollander et al., 2018; Tom et al., 2018; Popadic et al., 2016; Klinger, 2016; ; Schreuders

and Legesse, 2012; Carmeli and Hslev, 2009; Simsek, 2009; Raisch, 2009; Hess and Rothermel, 2008)، ويمكن تناول البعدين على النحو التالي:

أ) براءة الاستكشاف:

إن بيئة الأعمال الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة البحث على الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات العملاء، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات (Maximilian et al., 2018; Dess et al., 2007)، ويمكن تعريف براءة الاستكشاف بأنها: رؤية المنظمة القائمة على استمرارية طرح سلع وخدمات جديدة تؤهلها للتنافس والاستمرارية في السوق (Hoholm et al, 2018; Dhliwayo and Van, 2007)، وعرفها (Maximilian et al., 2018) بأنه ممارسة المنظمة لسلسلة من الخطوات تقودها إلى تقديم منتجات جديدة في السوق، كما عرفها (Bingham and Patricia, 2018; Gambetese and Hallowell, 2011) بأنها العمل على دراسة البيئة الخارجية واستكشاف السلع والخدمات والجديدة وتقديمها بالشكل الذي يفوق احتياجات ورغبات العملاء. وعرفها (عويس، ٢٠١٥) بأنه استفادة المنظمة من كل ما ينفق من موارد للتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.

ب) براءة الاستغلال:

لا تتوقف البراعة التنظيمية على مدى قدرتها على استكشاف الفرص الخارجية فقط، ولكن تستلزم البراعة التنظيمية ضرورة الاستغلال الأمثل لهذه الموارد (Tom et al., 2018)، ويتطلب ذلك امتلاك المنظمة للمهارات والخبرات والإمكانيات التي تؤهلها للاستغلال الأمثل، وأشار (Bingham and Patricia, 2018) إلى أن استغلال الفرص تشتمل على جميع الفرص المتوفرة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية والتي تساعد المنظمة في الحصول على المزايا التنافسية، ومن الفرص التي يمكن استثمارها، وجود تكنولوجيا جديدة تساعد على زيادة الجودة وانخفاض التكلفة، وجود سوق جديد خالي من المنافسين، إمكانية إدخال شريحة جديدة من العملاء، إمكانية التنويع في السلع والخدمات المقدمة

ويمكن تعريف براءة الاستغلال بأنها: على أنها استفادة المنظمة من كل ما يتم إنفاقه من موارد للحفاظ على العمليات اليومية وذلك من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة (عويس، ٢٠١٥).

ويجب على المنظمة ضرورة التوازن والموائمة بين كل من الاستكشاف والاستغلال، فالاستكشاف يشتمل أنشطة استكشاف الفرص والتي تساعد المنظمة في الاستمرارية والبقاء في

المستقبل، بينما الاستغلال فهي الأنشطة التي تتعلق بالاستغلال الكامل للإمكانات المتاحة وتضمن لها البقاء الحالي. (سليمان، ٢٠١٦)

ثالثاً: العلاقة بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية:

اهتمت العديد من الدراسات ببحث العلاقة بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية، وتوصلت جميع الدراسات التي اطلع عليها الباحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للممارسات القيادية الإيجابية على البراعة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (النجار، ٢٠١٥; Alghamdi, 2018; Khan et al., 2018; Baskarada et al., 2016; Rekha et al., 2016; Havermans et al., 2015; Jil et al., 2015; Freij and Josefina, 2014;

ففي دراسة (Alghamdi, 2018) والتي استهدفت دراسة العلاقة بين براعة القيادة وبراعة العاملين بعدد من المؤسسات بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وتم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإيجابية للقيادة وبراعة العاملين، حيث أوضحت الدراسة إلى أن سلوكيات القائد المنفتح مع الآخرين يزيد من القدرات الاستكشافية وإبداعية الاستغلال من قبل العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

وفي دراسة (Khan et al., 2018) والتي بحثت العلاقة بين القيادة والبراعة التنظيمية والسلامة النفسية للعاملين وذلك داخل (١٠٥) شركة من الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة، تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الإيجابية على البراعة التنظيمية، سواء براعة الاستكشاف أو براعة الاستغلال، كما كلما كان هناك ممارسات قيادية إيجابية من قبل المدير كلما كان هناك سلامة نفسية للعاملين داخل المنظمة، مما يزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم في العمل.

كما توصلت دراسة (Baškarada, 2016) والتي استهدفت دراسة العلاقة بين القيادة والبراعة التنظيمية على ١١ من كبار القادة في الدفاع الأسترالي، إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأنماط القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، والاستكشاف). واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Jil et al., 2015) والتي بحثت تأثير القيادة التحويلية على كل من سلوكيات مديري الإدارة العليا والبراعة التنظيمية في بعض مؤسسات التجارة الإلكترونية بالصين، وتم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية.

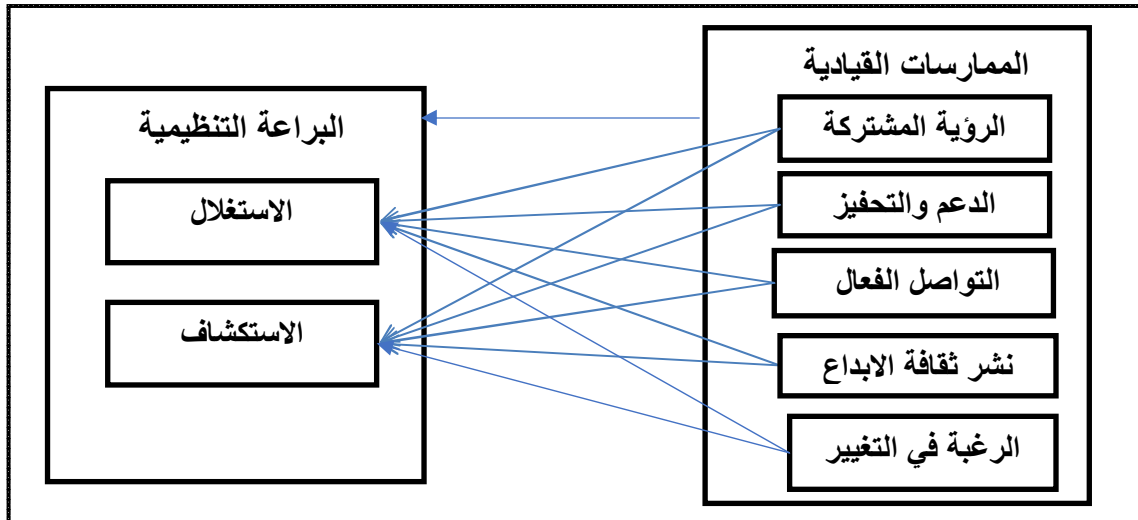
وتوصلت أيضاً دراسة (النجار، ٢٠١٥) والتي بحثت تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف)، ووجود تأثير غير معنوي لبعدين من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على

البراعة التنظيمية وهما (المنظور الأخلاقي الداخلي، وتوازن العمليات) في حين يوجد تأثير معنوي قوي لبعدي (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات) على البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف.

وفي دراسة (Freij and Josefine, 2014) والتي استهدفت أثر القيادة على البراعة التنظيمية، تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأنماط القيادة (التحويلية، والأصيلة، والخادمة) على البراعة التنظيمية.

رابعاً: الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة:

بناءً على ما سبق عرضه من دراسات سابقة خاصة بالممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية، والعلاقة بينهما، فقد تبين ندرة الدراسات العربية المتعلقة ببحث البراعة التنظيمية وأثارها الإيجابية داخل المنظمات على الرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي اهتمت ببحث هذا الموضوع، وعلى الرغم أيضاً من بحث العلاقة بين القيادة والبراعة التنظيمية في بعض الدراسات الأجنبية، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة قامت ببحث العلاقة بين الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية) والبراعة التنظيمية، ومن هنا تظهر الفجوة البحثية لهذه الدراسة، ويمكن توضيح الإطار المتعلق بهذه الدراسة والذي يبحث العلاقة بين الممارسات القيادية الخمسة والبراعة التنظيمية في الشكل رقم (١).



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.
شكل رقم (١): إطار الدراسة

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية:

تضم الدراسة التطبيقية ما يلي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعد قطاع مدارس التربية والتعليم من القطاعات المهمة لتطور أي مجتمع وتطوره، ويتوقف نجاح هذا القطاع المهم على الممارسات القيادية التي يتم ممارستها، وتحمل مدارس التربية والتعليم المسؤولية الأولى في تربية الأجيال وتشكيل إدراكها وطريقة تفكيرها، وبالتالي تعتبر هذه المدارس هي العنصر الحاكم والمحدد الرئيس لمستقبل أي مجتمع، لذلك فمسألة الجودة المقدمة في التربية والتعليم تعد أحد أهم القضايا التي تشغل بال جميع المجتمعات على مر الأزمان.

وترتبط جودة التربية والتعليم بشكل أساسي بجودة قيادتها، حيث يتطلب مسير التربية والتعليم بشكل عام قائداً تربوياً يمتلك مهارات تضمن التشاركية والديمقراطية، وتسهم بشكل فعال في ترسيخ الإبداع والابتكار، ولمواصلة هذا الإبداع لابد من الدعم والتشجيع المستمر من قبل القادة على كافة المستويات سواء على مستوى الوزارة أو المديرية أو المدرسة.

وبناءً على ما تقدم، فإن توفر الظروف المناسبة لبناء البراعة التنظيمية لدى مدارس التربية والتعليم من أهم الأولويات التي يجب أن تهتم بها المؤسسات التعليمية، مما ينعكس على العملية التعليمية برمتها، ولعل من أهم محددات تنمية البراعة التنظيمية بالمدارس هو توافر القائد الفعال الذي يمارس الممارسات الإيجابية الفعالة، كالدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء مقابلات متعمقة مع عينة عمديه ميسرة عددها (٢٠) مفردة من المعلمين بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وذلك للتعرف على مستوى الممارسات القيادية داخل المدارس محل الدراسة، والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، بالإضافة إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى وجود قصور في مستوى الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، بالإضافة إلى وجود ضعف في مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالمدارس محل الدراسة، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

"وجود ضعف في مستوى كل من الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية من وجهة نظر معظم مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية"، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- ١) هل يوجد ارتباط بين الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية؟
- ٢) هل يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف)؟
- ٣) هل يختلف إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخبرة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) التعرف على ما إذا كان هناك ارتباط بين الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية
- ٢) قياس تأثير الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف)
- ٤) تحديد ما إذا كان هناك اختلاف في إدراك العاملين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخبرة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

(١) الأهمية العلمية:

تسعى الدراسة الحالية على المستوى العلمي مثلها في ذلك مثل الدراسات الأخرى إلى المساهمة في توفير حصيلة من الدراسات التي تتناول موضوع الممارسات القيادية والمتمثلة في

(الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية) والبراعة التنظيمية وخاصة أنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في مصر- على حد علم الباحث- تتناول ولأول مرة قياس مستوى الممارسات القيادية وأثارها على البراعة التنظيمية.

(٢) الأهمية التطبيقية:

تسعى الدراسة على المستوى التطبيقي إلى توفير بيانات ومعلومات لمتخذي القرار حول مستوى الممارسات القيادية، وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، وبالتالي تبصير مديري المدارس الخاصة بمدينة المنصورة بشكل خاص ومديري كافة مدارس التربية والتعليم بشكل عام بالأدوار والمهام المتوقع منهم ممارستها، مما يساهم في توضيح الدور الذي يلعبونه، وتطوير فهم أفضل للمسئوليات والمهام المنوطة بعملهم. وبالتالي وضع السياسات التي من شأنها تعزيز البراعة التنظيمية، الأمر الذي يمكن هذه المدارس من رفع مستوى أداء ومعنويات المعلمين، ومنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي، وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة، مما يساهم في تكوين جيل قادر على التفكير والإبداع وهو ما يعود بالنفع على مستقبل المجتمع في كافة المجالات.

رابعاً: فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

(١) يوجد ارتباط معنوي بين الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية.

(٢) يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(أ) يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية) على براعة الاستغلال.

(ب) يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية) على براعة الاستكشاف.

٣) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخبرة؟ ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

أ) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/أنثى).

ب) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف عدد سنوات الخبرة.

خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١) **حدود تطبيقية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، نظراً لتركيز معظم المدارس الخاصة بمحافظة الدقهلية بمدينة المنصورة، وزيادة المنافسة بين هذه المدارس، والسباق فيما بينهم في الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من طلاب التعليم ما قبل الجامعي.

٢) **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على المعلمين بالمدارس الخاصة محل الدراسة نظراً لاعتبار المعلم يمثل ركيزة العملية التعليمية، ويعد المؤثر الأول على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، من خلال تعامله المباشر مع طلاب المدرسة، ويمثل نقطة الوصل بين مدرء المدارس من خلال تلقي الأوامر والتعليمات من هؤلاء المدرء، والطلاب وذلك بتنفيذ توجهات وسياسات المدارس على هؤلاء الطلاب.

٣) **حدود زمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٢٦ أكتوبر وحتى ٢٠ ديسمبر ٢٠١٨.

سادساً: أسلوب الدراسة:

ويتضمن أسلوب الدراسة ما يلي:

١) **البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:**

أعتمد الباحث في هذه الدراسة على البيانات التالية:

أ) **البيانات الثانوية:**

تطلبت هذه الدراسة إطاراً نظرياً عن متغيرات الدراسة والتي تتمثل في: الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، ومستوى البراعة التنظيمية، وتم الحصول على هذا الإطار من خلال مراجعة الكتب والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات، وتم الحصول على هذه البيانات من المكتبات

العلمية المتخصصة في الموضوعات ذات الصلة بالدراسة، هذا بالإضافة إلى بيانات عن أعداد المعلمين بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وتم الحصول عليها من خلال سجلات الموارد البشرية الخاصة بالمدارس محل الدراسة.

ب) البيانات الأولية:

تطلبت هذه الدراسة بيانات أولية عن مستوى كل من: الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، ومستوى البراعة التنظيمية، وذلك تبعاً لإدراك المعلمين في المدارس محل الدراسة، بالإضافة إلى بيانات عن الخصائص الديموغرافية الخاصة بهؤلاء المعلمين (النوع، عدد سنوات الخبرة)، والمصدر الأساسي لهذه البيانات هو قائمة الاستقصاء.

٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وعددها (١٨) مدرسة، ويبلغ عددهم ٥٧٤ مفردة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام Sampling Size، عند مستوى ثقة ٩٥%، وهو مستوى شائع في بحوث إدارة الأعمال، وفي حدود خطأ معياري ٥%، وهي أيضاً حدود خطأ مقبولة في بحوث إدارة الأعمال (أبو العلا، ١٩٩٤)، وقدرت عينة الدراسة بـ (٢٣١) مفردة، تم سحبهم بطريقة عشوائية طبقية من المدارس الخاصة المختلفة بمدينة المنصورة، وبعد تجميع البيانات وفحص الاستمارات، تبين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم إدخالها للتليل، قد بلغت ٢٠٣ استمارة بنسبة تقدر بنحو ٨٨% من العدد الكلي للعينة وهي نسبة كافية وممثلة، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث ونسبة الاستجابة.

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة على المعلمين بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة

م	الجهة	عدد المعلمين	النسبة	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة
١.	مدارس المنصورة كولدج.	٥٦	٩.٧%	٢٢	٢٠
٢.	مدارس الدلتا.	٥١	٨.٩%	٢١	١٩
٣.	مدارس جالوري الامريكية.	١٧	٢.٩%	٧	٦
٤.	مدارس رويال.	٢١	٣.٧%	٨	٨
٥.	الإسلامية المحمدية	٣٧	٦.٤%	١٥	١٤
٦.	الإيمان الإسلامية	٣٨	٦.٦%	١٥	١٥
٧.	السلام الخاصة للغات	٣٤	٥.٩%	١٣	١١
٨.	السيدة خديجة الإسلامية	٢٧	٤.٧%	١١	٩
٩.	العائلة المقدسة	١٨	٣.٢%	٨	٧
١٠.	العناية الإلهية	١٩	٣.٣%	٨	٨
١١.	الفرنسيسكان	١٦	٢.٨%	٦	٦
١٢.	ثمرة الحياة الخاصة	٢١	٣.٧%	٨	٥

م	الجهة	عدد المعلمين	النسبة	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة
١٣	عمر بن الخطاب الإسلامية	٣٢	٥.٦%	١٣	١١
١٤	الزهراء الإسلامية للغات	٣٧	٦.٤%	١٥	١١
١٥	أبو بكر الصديق الإسلامية الخاصة	٤١	٧.٢%	١٧	١٤
١٦	الهدى والنور	٤٢	٧.٣%	١٧	١٥
١٧	جمعية رعاية الطلبة	٢٨	٤.٩%	١١	١٠
١٨	رياض الصالحين	٣٩	٦.٨%	١٦	١٤
	الإجمالي	٥٧٤	١٠٠.٠٠%	٢٣١	٢٠٣

المصدر: من واقع بيانات الموارد البشرية بالمدارس المذكورة، سبتمبر ٢٠١٨

(٣) أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات الأولية للدراسة:

أداة جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة هي الاستقصاء، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء واحدة موجهة إلى مفردات العينة. وتتكون هذه القائمة من سؤالين، يتمثل السؤال الأول في مستوى الممارسات القيادية والتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، ويشتمل على ٢٤ عبارة، ومستوى ممارسة البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف)، ويشتمل على ٨ عبارات وقد تم القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). أما السؤال الثاني فكان عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، عدد سنوات الخبرة)، ويوضح الجدول رقم (٢) ترميز متغيرات الدراسة، وأرقام العبارات المخصصة لقياس كل متغير.

وتم تطوير عبارات المقياس من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع، حيث تم استخدام مقياس (Iqbal et al., 2015; Kouzes and Posner, 2003; Iqbal et al., 2015; الشريحة وآخرون، ٢٠١٤؛ هاشم، ٢٠٠٣) لتطوير عبارات مقياس الممارسات القيادية، وتم استخدام مقياس (النجار، ٢٠١٥؛ Martin et al., 2019; Bingham and Patricia, 2018; Hoholm et al., 2015; Bierly and Dlay, 2007; Jansen et al., 2008) لتطوير عبارات مقياس البراعة التنظيمية، ويوضح الجدول رقم (٢) ترميز متغيرات الدراسة وحدود الأسئلة الخاصة بقياس كل متغير.

جدول رقم (٢): ترميز متغيرات الدراسة وحدود الأسئلة الخاصة بقياس كل متغير

متغيرات الدراسة	الرمز	حدود الأسئلة
١- المتغير المستقل: الممارسات القيادية، ويضم الأبعاد التالية:	X	٢٤ عبارة من (١ إلى ٢٤)
• الرؤية المشتركة	X1	٤ عبارات من (١ - ٤)
• الدعم والتحفيز.	X2	٦ عبارات من (٥-١٠)
• التواصل الفعال.	X3	٦ عبارات من (١١-١٦)
• نشر ثقافة الإبداع.	X4	٤ عبارات من (١٧-٢٠)
• الرغبة في التغيير.	X5	٤ عبارات من (٢١-٢٤)
٢- المتغير التابع: البراعة التنظيمية، وتضم الأبعاد التالية:	Y	٨ عبارات من (٢٥ - ٣٢)
• براعة الاستغلال.	Y1	٤ عبارات من (٢٥-٢٨)
• براعة الاستكشاف.	Y2	٤ عبارات من (٢٩-٣٢)

المصدر: إعداد الباحث.

٤) اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

أ) اختبار الثبات:

تم هذا الاختبار للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، وتم الاعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ، وذلك بالاعتماد على (٢٠) مفردة من معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وقام الباحث بمحاولتين لجمع بيانات الاستقصاء، كما يلي:

المحاولة الأولى: كان مقياس الممارسات القيادية يحتوي على ٢٩ عبارة، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل ارتباط ألفا للمقياس ككل يبلغ ٥٨٪، وكان مقياس البراعة التنظيمية يحتوي على ١٠ عبارات، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل ارتباط ألفا للمقياس ككل يبلغ ٥٩٪.

المحاولة الثانية: تم حذف (٥) عبارات من مقياس الممارسات القيادية، ومن ثم أصبح عدد الأبعاد التي يتكون منها المقياس ٢٤ بدلاً من ٢٩ عبارة، وبلغ معامل ألفا الخاص بهذا المقياس بعد الحذف ٨٣٪ بدلاً من ٥٨٪. وتم حذف عبارتين من مقياس البراعة التنظيمية ليحتوي على (٨) عبارات بدلاً من (١٠) عبارات، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل ارتباط ألفا الخاص بهذا المقياس ٨٢٪

بدلاً من ٥٩%، وهما قيمتان مقبولتان، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدتاً من أجله (أنظر المحاولة الأولى والثانية لتطبيق معامل ارتباط ألفا في الجدول رقم (٣))

جدول رقم (٣): نتائج اختبار الثبات لمقياس الدراسة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ.

التطبيق الثاني		التطبيق الأول		أبعاد المقياس
معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات	
٠.٨٢	٤	٠.٦١	٦	١. الرؤية المشتركة.
٠.٨٠	٦	٠.٦٣	٦	٢. الدعم والتحفيز.
٠.٨٠	٦	٠.٥٨	٧	٣. التواصل الفعال.
٠.٨٤	٤	٠.٥٧	٥	٤. نشر ثقافة الإبداع.
٠.٨٣	٤	٠.٥٦	٥	٥. الرغبة في التغيير.
%٨٣	٢٤	%٥٨	٢٩	المقياس الإجمالي للممارسات القيادية
%٨٢	٤	%٥٦	٥	براعة الاستغلال
%٨٣	٤	%٦١	٥	براعة الاستكشاف
%٨٢	٨	%٥٩	١٠	المقياس الإجمالي للبراعة التنظيمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

(ب) اختبار الصدق:

تم هذا الاختبار للتأكد من أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت من أجل قياسه، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء على (٢٠) معلم من معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وذلك لاختبار مدى دقة وملاءمة الألفاظ المستخدمة لمجتمع البحث، وتم تعديل صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى بما يتناسب مع الواقع العملي، وذلك إلى جانب عرض القائمة على مجموعة من الزملاء في التخصص.

(٥) أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS)، وقام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) اختبار كروسكال واليز: لاختبار معنوية الفروق في إدراك المعلمين لمستوى كل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية، وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

(ب) اختبار مان ويتني: لاختبار معنوية الفروق في إدراك المعلمين لمستوى كل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية، وذلك وفقاً للنوع (ذكر/ أنثى).

ج) معامل ارتباط بيرسون: لاختبار درجة الارتباط بين كل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية

د) أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف).

سابعاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، والذي يعتمد على مراجعة الدراسات السابقة سواء النظرية أو التطبيقية والتي تتعلق بمشكلة الدراسة وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث، أي أن الدراسة تنتج من العام إلى الخاص (أي الاعتماد على قواعد عامة وتطبيقها في مواقف خاصة)، ثم يتم جمع البيانات من الواقع لاختبار صحة الفروض باستخدام المقاييس الإحصائية.

ثامناً: اختبار فروض الدراسة:

يمكن عرض نتائج اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

١) الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم صياغة الفرض الأول، وينص على: " يوجد ارتباط معنوي بين الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية"، ولتحليل هذه العلاقة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويظهر الجدول رقم (٤) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٤): معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

البراعة التنظيمية الكلية	البراعة التنظيمية		متغيرات الدراسة
	براعة الاستكشاف	براعة الاستغلال	

**٠.٧٨١	**٠.٥٤٢	**٠.٨٤٧	الرؤية المشتركة.	الممارسات القيادية
**٠.٧٧٥	**٠.٧٣١	**٠.٦١٩	الدعم والتحفيز.	
**٠.٦٧٧	**٠.٦٥٦	**٠.٥٢٧	التواصل الفعال.	
**٠.٤٠٣	**٠.٣٧١	**٠.٣٦٨	نشر ثقافة الإبداع.	
**٠.٦١٧	**٠.٦٤٩	**٠.٤١٩	الرغبة في التغيير	
**٠.٨٦٣	**٠.٧٦١	**٠.٧٣٦	الممارسات القيادية الكلية	

** معنوية عند مستوى ٠.٠١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود ارتباط إيجابي معنوي عند (٠.٠١) بين كافة الممارسات القيادية التي تم دراستها، والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف)، كما تبين وجود ارتباط إيجابي بين الممارسات القيادية الكلية والبراعة التنظيمية الكلية، حيث كان معامل الارتباط بينهما (٠.٨٦٣)، ومستوى معنوية (٠.٠١) فكلما كان هناك مستوى عالي من الممارسات القيادية الإيجابية كلما زاد مستوى البراعة التنظيمية داخل المنظمة. ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الأول للدراسة، أي أنه يوجد ارتباط معنوي بين الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف).

٢) تأثير الممارسات القيادية على البراعة التنظيمية:

لمعرفة أثر الممارسات القيادية على البراعة التنظيمية، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف)"، ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات، وفيما يلي نتائج اختبار الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: وينص على "يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية ككل"، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الممارسات القيادية على البراعة التنظيمية ككل

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: البراعة التنظيمية ككل
--------------------	---------------------------------------

معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي (B)	
**٧٧٤.٣٧٠	٢٧.٢٨٣	**٠.٤٨٣	الرؤية المشتركة.
	٩.٩٨٧	**٠.٢٧٩	الدعم والتحفيز.
	٣.٩٧٧	**٠.١١٨	التواصل الفعال.
	١.٠٢٧	**٠.٠١٩	نشر ثقافة الإبداع.
	٣.٧٠٧	**٠.٠٩	الرغبة في التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • (** معنوية عند مستوى ٠.٠١ • معامل الارتباط المتعدد = ٠.٩٧ ، معامل التحديد R Square = ٠.٩٥ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ونشر ثقافة الإبداع، والرغبة في التغيير)، على البراعة التنظيمية ككل، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما يتبين من الجدول نفسه أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، التواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع، حيث كانت قيمة (B) للممارسات الخمسة على التوالي، ٠.٤٨٣، ٠.٢٧٩، ٠.١١٨، ٠.٠٩، ٠.٠١٩، كما بلغت قيمة معامل التفسير المتعدد للممارسات القيادية ٠,٩٥، أي أن الممارسات القيادية تفسر ٩٥% من البراعة التنظيمية ككل، ويرجع الباقي ٥% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

- الفرض الفرعي الثاني: وينص على "يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على براعة الاستغلال"، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الممارسات القيادية على براعة الاستغلال

المتغير التابع: براعة الاستغلال			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي (B)	
**٣١٩.٤٢٢	٢٦.٠٤٠	**٠.٧١٣	الرؤية المشتركة.
	٢.٩٥١	**٠.١٢٨	الدعم والتحفيز.
	١.٥٤٣	**٠.٠٧١	التواصل الفعال.

	٣.٧١٣	٠.١٠٨**	نشر ثقافة الإبداع.
	٢.٠٨١	٠.٠٧٨**	الرغبة في التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • (**) معنوية عند مستوى ٠.٠١ • معامل الارتباط المتعدد = ٠.٩٤، معامل التحديد R Square = ٠.٨٩ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦) ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ونشر ثقافة الإبداع، والرغبة في التغيير) على براعة الاستغلال، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، كما اتضح أن ممارسة الرؤية المشتركة تحتل المركز الأول في التأثير على براعة الاستغلال، يليها ممارسة الدعم والتحفيز، ثم نشر ثقافة الإبداع، والرغبة في التغيير، وأخيراً التواصل الفعال. حيث بلغت قيمة (B) للممارسات الخمسة بالترتيب ٠.٧١٣، ٠.١٢٨، ٠.١٠٨، ٠.٠٧٨، ٠.٠٧١، كما بلغت قيمة معامل التفسير المتعدد للممارسات القيادية على براعة الاستغلال ٠.٨٩، أي أن الممارسات القيادية تفسر ٨٩% من براعة الاستغلال، ويرجع الباقي ١١% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

- الفرض الفرعي الثالث: وينص على "يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على براعة الاستغلال"، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الممارسات القيادية على براعة الاستكشاف

المتغير التابع: براعة الاستكشاف			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي (B)	
١٧٣.٤٧٠**	٦.٢٨٤	٠.٢٥٢**	الرؤية المشتركة.
	٦.٧٥٨	٠.٤٣١**	الدعم والتحفيز.
	٢.٤٤٠	٠.١٦٥**	التواصل الفعال.
	١.٦٣١	٠.٠٦٩**	نشر ثقافة الإبداع.
	٤.٦٧٦	٠.٢٥٩**	الرغبة في التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • (**) معنوية عند مستوى ٠.٠١ • معامل الارتباط المتعدد = ٠.٩٠، معامل التحديد R Square = ٠.٨١ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧) ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث، حيث تبين وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ونشر ثقافة الإبداع، والرغبة في التغيير) على براعة الاستكشاف، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، كما اتضح أن ممارسة الدعم والتحفيز تحتل المركز الأول في التأثير على براعة الاستكشاف، يليها ممارسة الرغبة في التغيير، ثم الرؤية المشتركة، والتواصل الفعال، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع، حيث بلغت

قيمة (B) للممارسات الخمسة بالترتيب ٠.٤٣١، ٠.٢٥٩، ٠.٢٥٢، ٠.١٦٥، ٠.٠٦٩. كما بلغت قيمة معامل التفسير المتعدد للممارسات القيادية على براعة الاستغلال ٠.٨١، أي أن الممارسات القيادية تفسر ٨١% من براعة الاستكشاف، ويرجع الباقي ١٩% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

٣) الفروق بين إدراك المعلمين بشأن متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

لمعرفة هذه الفروق، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، وتم اختبار هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية وفقاً للنوع (ذكر/أنثى): ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني، ويظهر جدول رقم (٨) نتائج اختبار هذا الفرض.

جدول رقم (٨): الفروق في إدراك المعلمين لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	المتوسط	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
الممارسات القيادية	رجال	٩١	٤.٠٢	٠.٣٨٢-	٠.٧٠٢
	إناث	١١٢	٤.٠٣		
	إجمالي	٢٠٣	٤.٠٣		
البراعة التنظيمية	رجال	٩١	٣.٩٧	٠.٥٣٢-	٠.٥٩٥
	إناث	١١٢	٤.٠٥		
	إجمالي	٢٠٣	٤.٠٢		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٨) عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث، حيث تبين عدم وجود فروق معنوية في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية وفقاً للنوع (ذكر/ وأنثى)، حيث تبين أن مستوى المعنوية للفروق المتعلقة بكل من الممارسات القيادية الكلية، والبراعة التنظيمية الكلية على التوالي ٠.٧٠٢، ٠.٥٩٥، كما تبين أن مستوى الممارسات القيادية لكل من الرجال والإناث على التوالي هي ٤.٠٢، ٤.٠٣، ومستوى البراعة التنظيمية لكل من الرجال والإناث على التوالي هي ٣.٩٧، ٤.٠٥، وهي فروق غير معنوية، وتؤكد هذه النتائج عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث.

الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة: ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز، ويظهر الجدول رقم (٩) نتائج اختبار هذا الفرض.

جدول رقم (٩): الفروق في إدراك المعلمين لمتغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	النوع	عدد المفردات	المتوسط	قيمة (كا ^٢)	مستوى المعنوية
الممارسات القيادية	أقل من ٥ سنوات	٧٧	٤.٤٥	١٢١.٨٤٨	٠.٠٠٠
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	١٠٠	٤.٠٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦	٢.٦٦		
	إجمالي	٢٠٣	٤.٠٣		
البراعة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٧٧	٤.٥٤	١٦٧.٦٩١	٠.٠٠٠
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	١٠٠	٣.٩٧		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦	٢.٦٤		
	إجمالي	٢٠٣	٤.٢		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩) ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث، حيث تبين وجود فروق معنوية في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كانت قيمة (كا^٢) للفروق المتعلقة بكل من الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية على التوالي، ١٢١.٨٤٨، ١٦٧.٦٩١، كما تبين أن مستوى الممارسات القيادية لكل فئة من فئات الخبرة أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات) على التوالي ٤.٤٥، ٤.٠٦، ٢.٦٦، ومستوى البراعة التنظيمية لنفس الفئات بالترتيب ٤.٥٤، ٣.٩٧، ٢.٦٤. وهي فروق تؤكد فروق معنوية في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية.

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى ثبوت صحة الفرض الثالث بشكل جزئي، حيث ثبت عدم وجود فروق معنوية في إدراك المعلمين لمتغيرات الدراسة (الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية) وفقاً للنوع، ووجود فروق معنوية في إدراك المعلمين لمتغيرات الدراسة وفقاً للخبرة.

تاسعاً: مناقشة نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

(١) يوجد ارتباط معنوي بين الممارسات القيادية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ونشر ثقافة الإبداع، والرغبة في التغيير) والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف). فكلما كان هناك ممارسة متميزة للممارسات القيادية الخمسة كلما تحققت البراعة التنظيمية، وتؤكد هذه العلاقة قيمة متوسطات الممارسات القيادية الخمسة، والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال)، حيث بلغت قيمة متوسطات الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ونشر ثقافة الإبداع، والرغبة في التغيير) بالترتيب ٤.١٠، ٣.٩٦، ٤.٠٠، ٤.٠٥، ٤.٠٣. وبلغ قيمة متوسطات كل من براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف بالترتيب ٤.٠٩، ٣.٩٤، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة والبراعة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (النجار، ٢٠١٥؛ Rekha، 2018؛ Khan et al., 2018؛ Alghamdi, 2018؛ Havermans et al., 2015؛ et al., 2016).

(٢) يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية والمتمثلة في الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، ونشر ثقافة الإبداع، والدعم والتحفيز، والاتصال والعلاقات الإيجابية)، على البراعة التنظيمية، حيث أوضحت النتائج أن الممارسات القيادية الخمسة تفسر ٩٥% من البراعة التنظيمية الكلية. ويرجع ذلك إلى أن كل من استكشاف الفرص الجديدة (براعة الاستكشاف)، واستغلالها الاستغلال الأمثل داخل المنظمة (براعة الاستغلال)، لا يتوقف فقط على قادة المنظمة، ولكن لا بد من المساندة الفعالة للقادة من قبل العاملين في تحقيق ذلك، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالممارسة القيادية الإيجابية للقائد تجاه العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال مشاركتهم بشكل فعال في وضع الرؤية المستقبلية، والاهتمام بأرائهم، والحرص على دعمهم وتحفيزهم بشكل مستمر، وإشعارهم بالأمان الوظيفي، والحرص على تكوين علاقات إيجابية والتواصل الفعال معهم، والعمل المستمر على نشر ثقافة الإبداع، من خلال توفير مناخ عمل مناسب قائم على التحرر من الروتين، والتشجيع على المبادرة والتجريب، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في وضع خطط التغيير والتخطيط له، وذلك لضمان اقتناعهم بأي تغيير وعدم مقاومتهم له، كل هذه الممارسات تؤدي إلى انتماء العاملين للمنظمة وإحساسهم بأنهم جزءاً أصيلاً من المنظمة يتم الاهتمام به من قبل القادة، مما يلزمهم بالحرص على مصالح المنظمة، والمشاركة الفاعلة في أي عمل يمكن أن يساهم في تحقيق أي تميز للمنظمة،

كبراعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة على البراعة التنظيمية، ومنها دراسات (النجار، ٢٠١٥; Alghamdi, 2018; Khan et al., 2018; Rekha et al., 2016; Havermans et al., 2015).

(٣) لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك المعلمين والمعلمات لمستوى الممارسات القيادية في المدارس محل الدراسة، ويرجع الباحث ذلك إلى التعامل الإيجابي لكل من المعلمين والمعلمات، والاهتمام بأرائهم، والعمل على دعمهم وتحفيزهم والتواصل الفعال معهم، دون تفرقة بينهم، ويرجع الباحث ذلك إلى التوجه الإيجابي للمدارس الخاصة محل الدراسة بأهمية دور المرأة في المدرسة والدور الإيجابي لهن داخل المدرسة، وهو ما تبين في عينة الدراسة، حيث مثلت نسبة الإناث ٥٥% من عينة الدراسة المستجيبة بعدد ١١٢، ومثلت نسبة الذكور ٤٥% من عينة الدراسة المستجيبة بعدد ٩١، هذا بالإضافة إلى تطابق الأعمال التي يقوم بها كل من المعلمين والمعلمات وتطابق الحقوق والواجبات المتعلقة بهم، وهو ما أدى إلى ظهور عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بالممارسات القيادية. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسات (الحيار، ٢٠١٦; العيسى، ٢٠١٦; المطيري، ٢٠١٥; Shous, 2010; Khan et al., 2018; Rekha et al., 2016; Brown, 2007 Hoholm et al., 2018; Schreuders and Alem, 2012).

كما بينت الدراسة عدو وجود فروق معنوية بين كل من المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمستوى البراعة التنظيمية، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود ارتباط قوي بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية وهو ما تم توضيحه في الجدول رقم (٤) وأن الممارسات القيادية تفسر ٩٥% من مستوى البراعة التنظيمية داخل المدرسة وهو ما تم توضيحه في الجدول رقم (٥)، أي أن إدراك كل من المعلمين والمعلمات لمستوى عال من الممارسات القيادية داخل المدارس محل الدراسة ينتج عنه إدراك عال لمستوى البراعة التنظيمية لكل من المعلمين والمعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها (سليمان، ٢٠١٦; النجار، ٢٠١٥; عويس، ٢٠١٥; Bingham and Patricia, 2018; Hoholm et al., 2018; Sollander et al., 2018).

(٤) يوجد فروق معنوية في إدراك المعلمين لمستوى الممارسات القيادية وفقاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، حيث تبين

أن متوسط الممارسات القيادية وفقاً لإدراك كل فئة من الفئات الثلاث على التوالي ٤.٤٥، ٤.٠٦، ٢.٦٦، أي كلما زادت خبرة المعلم كلما قل إدراكه لمستوى الممارسات القيادية داخل المدرسة، ويرجع الباحث ذلك إلى أنه مع زيادة خبرة المعلم داخل المدرسة كلما يرى في نفسه الكفاءة التي تؤهله لمشاركة القادة في اتخاذ كافة القرارات التنظيمية، وأنه لا بد أن يعامل معاملة رفيعة المستوى من قبل القادة قائمة على الاحترام والتقدير، والتحفيز المستمر، والتفويض، والسماح له بقدر كبير من الحرية في العمل، كل ذلك يجعل المعلم يترجم الممارسات القيادية من قبل قادة المدرسة بمستوى أقل من المعلمين قليلي الخبرة، فهو يرى أي ممارسة قيادية إيجابية تجاهه داخل المدرسة بأنها حق أصيل له بل يطمح في المزيد من الممارسات القيادية التي تركز على المشاركة وتفويض السلطات نظراً لخبراته العالية، وذلك على العكس تماماً من المعلمين ذوي الخبرة الأقل، فهم يكونوا أكثر تقبلاً لأي أوامر أو تعليمات متعلقة بالعمل، نظراً لخبراتهم المتدنية، وبالتالي في حال الممارسات القيادية الإيجابية القائمة على المشاركة، والتواصل الفعال، والحرية في العمل حتى لو بدرجة قليلة يترجم على أنه مستوى عالي من قبل المعلمين قليلي الخبرة، لأنه لا يجد في نفسه الكفاءة والخبرة الكافية التي تؤهله على اتخاذ قرارات هامة، والحرية الكاملة في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات، مثل دراسات (المطيري، ٢٠١٥؛ Khan et al., 2018؛ Rekha et al., 2016؛ Shous, 2010؛ Brown, 2007 Hoholm et al., 2018؛ واختلقت مع دراسة (Tipton, 2007) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق بين المعلمين فيما يتعلق بالممارسات القيادية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

كما بينت الدراسة وجود فروق معنوية في إدراك المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، حيث تبين أن متوسط البراعة التنظيمية وفقاً لإدراك كل فئة من الفئات المذكورة بالترتيب ٤.٤٥، ٤.٠٦، ٢.٦٦، أي كلما زاد مستوى خبرة المعلم كلما قل إدراكه لمستوى البراعة التنظيمية داخل المنظمة، ويرجع ذلك إلى الارتباط بين الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية، حيث أوضح الجدول رقم (٥) أن الممارسات القيادية تفسر ٩٥% من البراعة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها (عويس، ٢٠١٥؛ Bingham and; Hoholm et al., 2018؛ Sollander et al., 2018).

٥) عاشرًا: توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

(١) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسة القائد للرؤية المشتركة على البراعة التنظيمية، وبالتالي توصي الدراسة قادة المدارس بضرورة تحقيق الرؤية المشتركة، وذلك باهتمام قادة المدرسة بما يلي:

أ) وضع رؤية مستقبلية واضحة لكافة العاملين بالمدرسة وتحديد الدور الرئيس لكل منهم في تحقيق هذه الرؤية.

ب) الاهتمام بأراء المعلمين وإشراكهم في التوجهات المستقبلية للمدرسة.

ج) وضوح الأهداف الرئيسية لأي توجه مستقبلي للمدرسة أمام كافة المعلمين بالمدرسة.

د) الإنصات الجيد لكافة جهات نظر كافة المعلمين فيما يتعلق برؤية المدرسة

هـ) يتحدث مدير المدرسة عن الأهداف المستقبلية والتعرف على أراء المعلمين حول هذه الأهداف.

(٢) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسة القائد للدعم والتحفيز المستمر على البراعة التنظيمية، وبالتالي توصي الدراسة قادة المدارس بضرورة تقديم الدعم والتحفيز المستمر لكافة المعلمين بالمدرسة بشكل يشعرهم بالعدالة والانتماء للمدرسة مما يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق البراعة التنظيمية، ويمكن لقادة المدرسة الاهتمام بالدعم والتحفيز المستمر من خلال الاهتمام بما يلي:

أ) التحفيز المستمر للمعلمين كلما قاموا بأي عمل متميز

ب) إشعار المعلمين بالأمان الوظيفي والطمأنينة خلال العمل، وعدم التهديد المستمر بالفصل أو العقاب.

ج) تقديم الشكر علنياً للمعلمين الملتزمون بالقيم والمبادئ التنظيمية.

د) الدعم المستمر للمعلمين بشكل يمكنهم من الترقية والصعود.

هـ) التشجيع المستمر للمعلمين على النمو المهني والمعرفي.

(٣) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسة القائد للتواصل الفعال على البراعة التنظيمية، وبالتالي توصي الدراسة قادة المدارس بضرورة التواصل الفعال مع كافة المعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

أ) الاستماع والإنصات لأراء واقتراحات المعلمين.

- (ب) تقبل الآراء والأفكار من المعلمين والتحدث بلباقة معهم.
- (ج) التعبير بشكل دقيق لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة لكافة المعلومات المراد توصيلها للمعلمين.
- (د) إتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على المعلومات المهمة لهم.
- (هـ) الحرص على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين
- (و) الوفاء بالوعود والالتزامات المقدمة للمعلمين بالمدرسة.
- (ز) معاملة المعلمين باحترام وتقدير.
- (ح) التواصل مع أولياء الأمور والمستفيدين باستخدام وسائل التواصل الحديثة (البريد الإلكتروني، الفيس بوك، الواتس أب،...)
- (ط) تشكيل مجلس أولياء الأمور والمعلمين لما يحقق الشراكة المجتمعية.
- ٤) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لإبداع القائد على البراعة التنظيمية، وبالتالي توصي الدراسة قادة المدارس بضرورة تبني ممارسة نشر ثقافة الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

- (أ) توفير مناخ عمل خالي من الروتين.
- (ب) تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التدريس الحديثة.
- (ج) تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم كمصدر لنموهم المهني.
- (د) عقد اجتماعات دورية مع المعلمين للتعرف على آرائهم بشكل يمكن من التطوير والتحديث المستمر للخدمات التعليمية المقدمة.

- ٥) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لرغبة القائد في التغيير على البراعة التنظيمية، وبالتالي توصي الدراسة قادة المدارس بضرورة الدراسة المستمرة لكافة المتغيرات المحيطة والعمل على التشجيع المستمر على التغيير المستمر في كافة الخدمات المقدمة بشكل يتواءم مع المتغيرات المحيطة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

- (أ) تغيير أساليب العمل داخل المنظمة بشكل يتناسب مع الإمكانيات المتوفرة.
- (ب) توضيح أي تغيير يتم لكافة العاملين بالمدرسة، وأسبابه وأهدافه، لضمان عدم وجود مقاومة لهذا التغيير

- (ج) تشجيع المعلمين على تجريب أفكار جديدة في التدريس.

- (د) الانفتاح على كافة المتغيرات المحيطة والتكيف معها.
- (٦) أوضحت الدراسات وجود العديد من النتائج الإيجابية للبراعة التنظيمية، ومن الممارسات التي يمكن من خلالها دعم براعة الاستغلال والاستكشاف ما يلي:
- (أ) ضرورة وجود قاعدة اتصال فعالة في المدرسة للتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور واستقبال ردود أفعالهم.
- (ب) تخصيص مبالغ كافية لاستثمار الفرص الجديدة في الخدمات التعليمية.
- (ج) إجراء تجرى المدرسة بحثاً مستمرة لمعرفة توجهات أولياء الطلاب وأولياء الأمور.
- (د) البحث عن أحدث تكنولوجيا التدريس المتطورة وتطبيقها.
- (هـ) تدريب وتزويد المعلمين بالمعارف والخبرات الجديدة في مجال التدريس.
- (و) استقطاب المعلمين ذوي المهارات والخبرات العالية
- (ز) استخدام الأسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات المستقبلية.
- (٧) اقتصرت الدراسة على دراسة دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، الرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، وأخيراً التواصل الفعال) في بناء البراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، لذلك يوصي الباحث ببعض الدراسات المستقبلية التي يمكن بحثها في هذا المجال، ومنها:
- (أ) تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الحكومية، وبيان الفروق بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية.
- (ب) تطبيق الدراسة على قطاعات خدمية أخرى كقطاع البنوك، أو المستشفيات، أو الجامعات.
- (ج) دراسة تأثير الأنواع المختلفة للقيادة على البراعة التنظيمية، مثل القيادة التحويلية، القيادة الجديرة بالثقة، القيادة الأخلاقية.
- (د) اهتمت الدراسة الحالية ببحث البراعة التنظيمية كمتغير تابع، وبالتالي يوصي الباحث بدراسة هذا المتغير كمتغير مستقل ودراسة أثره على بعض المتغيرات الأخرى، كالأداء التنظيمي، أو التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، والداود، ألفن ناظر جحو (٢٠١٥)، "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات دهوك"، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد (٣٥)، عدد (٢)، ص ٣٢٩-٣٥٦.

الجفير، محمد إسماعيل محمد (٢٠١٥)، "أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الخلايلة، هدى أحمد (٢٠٠٨)، "الفاعلية الذاتية لمعلمي الزرقاء ومعلماتها وعلاقتها بالممارسات القيادية لمديرهم"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الشريحة، محمد مطير، العجمي، محمد مسلم، العازمي، مها طلاب المهيمي (٢٠١٤)، "الممارسات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الثانوية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت"، *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، عدد ٨٤، ص ٣٦٩-٤١١.

العيسى، إيناس عبد الرحمن عباد، الجيار، سهير على، ونصر، نوال أحمد إبراهيم (٢٠١٦)، "متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مجلد ٤، عدد ١٧، ص ٠-٤٦.

المحاسنة، لميس عار عبد ربه (٢٠١٧)، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

المطيري، سناء عيد جابر (٢٠١٥)، "مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، البحرين، مجلد ١٦، ع ٢ ص ٥٥٥-٥٨٦.

النجار، حميدة محمد بدوي (٢٠١٥)، "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، عدد (٤)، ص ٧٥-١١١.

بدوي، أحمد زكي (١٩٩٤)، "معجم المصطلحات الإدارية"، دار الكتاب المصري، القاهرة، ص ٧٦-٧٧.

حسن، عبدالعزيز على (٢٠٠٨)، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

سليمان، فيبي نصحي راغب (٢٠١٦)، "أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلد (٧)، عدد (٢)، ص ص ٣٣٦-٣٨٠.

عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (٥٥)، العدد (٢)، ص ص ٢٤٠-٢٨٢.

هاشم، موسى محمد (٢٠٠٣)، "الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين في الأردن"، *رسالة دكتوراه منشورة*، جامعة عمان العربية، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alghamdi F. (2018), "Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance", *Journal of Innovation and Entrepreneurship, A Systems View Across Time and Space*, 1-7.

Bakhsheshi A.H.F., and Nejad S.R., (2011), "Impact of project manager personalities on project success in four types of project", *international proceeding of economics Development & Research*, Vol. 15., No.2, 181-186.

Barrett D.J. (2006), "*Leadership Communication*", New York: McGraw-Hill.

Başkarada S., (2016), "Leadership and organizational ambidexterity", *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 6, .234-256.

Baskarada S., Jamie W. and Jason C. (2016), " Leadership and organizational ambidexterity", *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 6, 778-788.

Bierly, E., and Daly, P. (2007), "Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 31, 493-516.

Bingham A.J, Patricia B., (2018), "Reimagining complexity: Exploring organizational ambidexterity as a lens for policy research", *Policy Futures in Education*, 1-19.

- Brown, D., (2007), "Transformational Leadership Behaviors and Achieving Styles of Fraternity and Sorority Leaders", *PhD Dissertation, Ohio University.***
- Cao Q., Simsek Z., and Zhang H. (2010)," Modelingthe Joint Impact of the CEO and the TMT on OrganizationalAmbidexterity", *Journal of Management Studies, Vol.47, No.7,1272- 1296.***
- Carl J., Dunst. Mary B.B., Deborah W. H., Robin H., and Helen W. (2018), "Meta-Analysis of the Relationships Between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes" , *Journal of International Education and Leadership, V. 8, No. 2, 1-45.***
- Carmeli A and Hslev H. (2009). "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity, USA", *Journal of The Leadership Quarterly, Vol.20,434- 451.***
- Chang Y., Phil Y., and Ming-Huei C. (2009), "The Determinants of Academic Research Commercial Performance Towards an Organization Ambidexterity Perspective", *Research Policy Journal, Vol.38., No. 6. 324-337.***
- Chery B, C.1 and Pamela A.G., (2014), "The Relationship between Leadership and Communication Skills ofNurse Managers and the Organizational Citizenship Behaviors ofMedical-Surgical Nurses and Nursing Assistants", *Management and Organizational Studies, Vol. 1, No. 2, 23-29.***
- Cohen, S., (2009), "Four Key Leadership Practices for Leading in Tough Times", available at: www.linkageinc.com**
- Daft, R. L., (2005), "The Leadership Experience", 3rd Edition, *Thompson-Southwestern, Vancouver.***
- Danzingar F., and Martin D. (2011), "Communities for Innovation as Enablers of Cyclical Ambidexterity in SMEs", *Journal of Management Development, Vol. 30, No. 4., 64-82.***

- Dess G.G., Lumpkin G.T., and Alan B. E. (2007), "Strategic Management: Text and Cases", 3rded. *McGraw-Hill Irwin*, New York, USA.
- Dhliwayo S., and Van V. (2007), "The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative", *ACTA Commercial*, Vol.7.NO.1, 33-56.
- Drago S.E. (2010), "Helping Teachers Learn: principals as Professional Development Leaders", *Journal of Empirical Studies*, Vol. 2, No.2, 127-141.
- Freij A., and Josefine O., " How does managerial leadership influence organizational ambidexterity? A study of the public sector", *Master Thesis*, School of Health and Society, Business administration, International business and marketing.
- Freij A., and Olsson J. (2014), "How does managerial leadership Influence organizational ambidexterity? A study of the public Sector", *Bachelor Thesis*, Kristianstad University.
- Fung H. (2014), "Relationships Between Leadership Roles and Project Team Effectiveness as Perceived by Project Managers in Malaysia", *Journal of Empirical Studies*, Vol.1, No.1, 1-22
- Gambatese, A and Hallowell, M. (2011). "Enabling and measuring innovation in the construction industry". *Construction Management and Economics*, Vol. 29, No. 6, 553-567
- Ganta V.C. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol. 2, No.6, 221-230
- García- SierraR. and Jordi F.C., (2018), "Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses", *Journal of Advanced Nursing*, V.74, No. 12, 116-143.
- Gheorghe P., (2014), "Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward A Research Model", *Management & Marketing*, V.68, No 1, 67-74.

- Gibson, C. B and Birkinshaw, J. (2004)," The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 209-226.
- Goewey D.F, (2012), "Examining the Kouzes and Posner Leadership Practice of Elementary Principals in Central New York", *Ph.D. Dissertation*, St. John College, USA.
- Hamzah E. H. (2018), " The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis", "*J Knowl Econ*, Vol. 9, No. 4, 824-851.
- Havermans L.A., Deanne N., and Keegan, A., (2015), "Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity", available at:http://egosnet.org/jart/prj3/egos/data/uploads/Awards/MBA-2014_Havermans_et-al.pdf
- Hess A.M. and Frank T.R. (2008), "Ambidexterity and Innovative Performance: The Role of Intellectual Human Capital and Strategic Alliances", *Working Paper*, College of Management, Georgia Institute of Technology.
- Hoholm T, Fred S., Kari J. K., and Linn N.S., (2018), " Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting", *Journal Pragmatic*, Vol. 50, 328-342
- Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015), "Effect of Leadership Style on Employee Performance.". *Arabian J Bus Manag Review*, Vol. 5, 146-61.
- Jansen, J., George, G., Van, D., Bosch F., and Volberda, H. (2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No.5, 982- 1007
- Jaworski, J., and Scharmer, C., (2000), "Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing emerging Futures, ", *Journal of Educational Administrations*, Vol.38, No.4, 432-451

- Ji1 H.Y, Yong-Sheng J., Jing L., Hui T., and Shang-Zheng F., (2015), " The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment—An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China", *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, Vol.8, No. 11, 357-378**
- John Schreuders J., and Alem L., (2012), "Organizational Ambidexterity: How Small Technology Firms Balance Innovation and Support", *Technology Innovation Management Review*.**
- Kathuria, R., Partovi, F., and Greenhouse, J., (2010), "Leadership Practices, Competitive Priorities, and Manufacturing Group Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.30, No. 10, 1080-1105.**
- Khan Z.K., Akhtar P., Merchant H., and Rao-Nicholson R. (2018), "The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals", *International journal of human resource management*, Vol. 27. No.20. 2461-2487.**
- KlingerN. (2016), "Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity", *Otago Management Graduate Review*, V.14, 223-237.**
- Kouzes J.M., and Posner B.Z., (2007), "The leadership challenge", 4th ed, *published by Pfeiffer, An imprint of John wiley*.**
- Kouzes, J. M., and Posner, B.Z., (1997), "The Leadership Practices Inventory Theory evidence Behind Five Practices of Exemplary Leaders ". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.3, No.1. 921-957.**
- Luo Y., and Rui H. (2009), "An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economies", *Academy of Management Perspective Journal*. Vol. 23, No.4. 323-344.**

- Lynham, S. A., and Chermack, I. J., (2006), "Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.12, No.4. 32-46.
- Mardi M., Mts A., Furinto A., and Kumaradjaja R. (2018), "Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology", *J Knowl Econ*, Vol. 9, No. 9, 1049-1066.
- Martin A., Arne K., and Johann F., (2019), "Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity", *Strategic Organization*, Vol. 17, No. 1, 38–61.
- Maximilian R., Lisa S., and Katharina S. (2018), " How to Put Organizational Ambidexterity into Practice –Towards a Maturity Mod", *FIM Research Center, University of Bayreuth, Bayreuth, Germany*, 195-210.
- Miguel M., Castro P. L., and Milton S., (2018), " Incorporating Organizational Ambidexterity in the Public Sector Through Servant Leadership", *Journal of Management*, Vol. 45, No. 4, 231-248.
- MihalacheM., and Oli R. (2016), " Organizational ambidexterity and sustainedperformance in the tourism industry", *Research Notes and Reports / Annals of Tourism Research*, Vol. 56, 128–163.
- Mitchell C.R., (2013), " Leadership Practices and Organization Commitment: A correlation Study in Two Midwestern Organization", *Ph.D. Dissertation*, Tennessee Temple University.
- Muijs, D., (2011), "Leadership and Organizational performance: from research to prescription?", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 No. 1, 45-60.
- Murugesan, R. (2012), "Attributes of Leadership for Success in Project Management", *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 3, No. 3, 326-335.
- Noor H., and Dzulkifli B., (2013), "Assessing Leadership Practices, Organization Climate and its Effect towards Innovative Work Behavior in R&D", *International Journal of Science and Humanity*, Vol.3. No.2. 129-133.

- Popadić M, Matej Č., and Ines M.(2015), "Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance", *Organizaacija, Research Papers*, Vol. 48, 372-398.
- Popadić M., Matej Č., and Ines M. (2015), "Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance", *Organizacija, Research papers Principal-to-Principal Reflective Practice, Teachers College V. 48*, 114-120.
- Raisch S. (2009), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 323-342.
- Rekha R.N., Zaheer K, Pervaiz A., and Hemant M. (2016), "The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging-market multinationals", *The International Journal of Human Resource Managemen*, Vol. 43, 213-232.
- Saleh H. and Chua Y.A. (2008), "Relationships between Leadership Communication Practices and Organizational Commitment in a Selected Higher Education Institution", *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* Vol. 16., No.1, 15-29.
- Salfi, N. A., (2011), "Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidences from Pakistan", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, No, 4. 54-75.
- Salfi, N. A., (2011), "Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidences from Pakistan", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, No, 4, 321-343.
- Sanzo, K. L., Shermn W. H., and Clayton J. (2011), "Leadership Practices of Successful Middle School Srincipals", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, No.1, 31-45.

- Severson, E. D. (2012), "The Need for Principal Renewal: The Promise of Sustaining Principals Through", *Journal of Educational Administration*, Vol. 50, No, 3, 112-143.
- Simsek Z. (2009). "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, Vol. 9, 132-145.
- Sollander K., Annika E., and Joakim W. (2018), " A Framework for Task-Based Ambidexterity in Manufacturing SMEs", *IFIP AICT*, No, 535, 18-525.
- Suriyankietkaew S. and Avery G.C., (2014), "Leadership Practices Influencing Stakeholder Satisfaction in Thai SME, Asia-Pacific", *Journal of Business Administration*, Vol. 6. No.3, 247-261.
- Suzuki, S. (2011), "A Contingency Perspective on Organizational Ambidexterity", *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, No.16, 73-94
- Tipton, T. (2007), "Perceived leadership practices of principals-coaches and principals-noncoache", *Unpublished Phd dissertation*, East Tennessee State University, USA
- Tom J. M. Chang Y, Magdalena C., and Justin J. P.J. (2018), "A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity", *Journal of Management*, Vol. XX No. X, 1-26.
- Yigit, M. (2013), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations", *Unpublished master dissertation*, Blekinge Institute of Technology School of Management.

ملحق البحث

قائمة استقصاء بحث بعنوان "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المدارس الخاصة بمدينة المنصورة".

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك، برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على "موافق تماماً (٥)" والأقل موافقة على "غير موافق تماماً (١)":-

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١	يوضح مدير المدرسة للمعلمين الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
٢	يتم مشاركة المعلمين في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
٣	يتم توضيح أي توجه مستقبلي للمعلمين والهدف منه					
٤	ينصت مدير المدرسة جيداً لوجهات النظر المختلفة للمعلمين.					
٥	يحرص مدير المدرسة على تحفيز المعلمين حال قيامهم بأي عمل متميز					
٦	يحرص مدير المدرسة على إشعار المعلمين بالأمان الوظيفي وعدم التهديد الدائم بالفصل من الوظيفة.					
٧	يحرص مدير المدرسة على الشكر العلني للمعلم الملتمزم بالقيم والمبادئ التنظيمية.					
٨	يحرص مدير المدرسة على تقديم الدعم الكافي للمعلمين لتمكينهم على الترقية والصعود.					
٩	يحرص مدير المدرسة بشكل مستمر على دعم ورفع معنويات المعلمين.					
١٠	يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني والمعرفي.					
١١	يحرص مدير المدرسة على إقامة اجتماعات دورية لتبادل الأفكار مع المعلمين.					
١٢	يحرص مدير المدرسة على توصيل أي معلومة للمعلمين بشكل دقيق لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة.					
١٣	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين للاطلاع على المعلومات المهمة لهم.					
١٤	يحرص مدير المدرسة على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين.					
١٥	يفي مدير المدرسة بالوعود والالتزامات التي يقطعها على نفسه					
١٦	يعامل مدير المدرسة العاملين باحترام وتقدير.					
١٧	يهيئ مدير المدرسة مناخ عمل يشجع على الإبداع وطرح الأفكار.					
١٨	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التحرر من الروتين.					
١٩	يدعم مدير المدرسة قيام المعلمين بتغيير أساليب التدريس وتجريب أفكار جديدة في التدريس.					
٢٠	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات بينهم كمصدر لنموهم المهني.					
٢١	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في رسم أهداف					

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
	التغيير والتخطيط له.					
٢٢	يهتم مدير المدرسة بتوضيح التغيير المطلوب وأسبابه للمعلمين.					
٢٣	يحرص مدير المدرسة على عقد لقاءات مع المعلمين للتعرف على آرائهم في أي تغيير، والاهتمام بأي فكرة جديدة تطرح من المعلمين.					
٢٤	يحرص مدير المدرسة على تفويض بعض سلطاته للمعلمين لخلق قيادات تربوية من المعلمين.					
٢٥	تهتم المدرسة بتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين.					
٢٦	تحرص المدرسة على التواصل المستمر مع الطلاب وأولياء الأمور واستقبال ردود أفعالهم.					
٢٧	تحرص المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية المقدمة بشكل مستمر.					
٢٨	تقدم المدرسة خدماتها التعليمية بشكل مميز مقارنة بالمنافسين					
٢٩	تهتم المدرسة بالبحث عن أحدث تكنولوجيا التدريس المتطورة وتطبيقها.					
٣٠	تحرص المدرسة على التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة إيماناً بدورهم الفعال في تقدم وتميز المدرسة.					
٣١	تهتم المدرسة باستقطاب المعلمين ذوي المهارات والخبرات العالية.					
٣٢	تهتم المدرسة ببحث ودراسة التجارب العالمية الرائدة في الخدمات التعليمية وتطبيقها.					

السؤال الثاني: برجاء تحديد الاختيار الصحيح على العبارات التالية بوضع علامة (√) على اختيارك.

- (١) النوع ذكر () أنثى ()
- (٢) عدد سنوات الخبرة التدريسية، سواء في المدرسة الحالية أو أي مدرسة أخرى:
- أ) أقل من ٥ سنوات. ()
- ب) من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات. ()
- ج) أكثر من ١٠ سنوات ()

والله ولي التوفيق،