



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سرت
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة أعمال
البرنامج إدارة الأعمال



رسالة ماجستير بعنوان

**البراعة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
بالمؤسسات التعليمية العامة بمدينة سرت
"دراسة ميدانية"**

قدمت هذه الرسالة كأحد متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)

في (إدارة الأعمال)

إعداد الطالبة:

امدله صالح الشيباني

إشراف:

د. نجوى رمضان مهني

العام الجامعي 2025 — 2026م

الإقرار

أقر أنا/ امدلله صالح الشيباني، بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة علمية، أو بحث علمي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وللجامعة حق توظيف الرسالة أو الأطروحة والاستفادة منها مصدراً مرجعياً للمعلومات، لأغراض الاطلاع أو الإعارة أو النشر بما لا يتعارض وحقوق الملكية الفكرية المقررة بالتشريعات النافذة.

التوقيع: _____.

التاريخ: ____ / ____ / 20م

جامعة سرت
كلية الاقتصاد
قسم إدارة أعمال

البراعة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
بالمؤسسات التعليمية العامة بمدينة سرت
"دراسة ميدانية"

امدله صالح الشيباني

الرسالة مجازة من قبل لجنة المناقشة:

الاسم:	العضو الخارجي
الاسم:	العضو الداخلي
الاسم:	المشرف

الاعتماد

د.	د.
عميد الكلية	مدير مكتب الدراسات العليا والتدريب

تاريخ الاعتماد: / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَهُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَهُ الْحَمْدُ

فِي الْآخِرَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ}

صدق الله العظيم

الآية (1) من سورة سبأ

إهداء

إلى أمي ثم أمي ثم أمي، إلى مربيتي ومعلمتي الأولى، قدوتي وسندي
من تعلمت منها اللجوء والاعتماد على الله وحده.

إلى روح والدي الشهيد/ صالح علي الشيباني، الذي لا تزال ذكره
تسكننا منذ الطفولة، لا يزال طيفه يشع رجولة وشجاعة وسيرته العطرة
تتناقلها مجالس الرجال.

إلى روح جدي الذي احتضن اليتامى والثكالى وعلمنا الكتاب والسنة
وحسن الظن بالله

إلى عمي ووالدي الثاني محمد الشيباني، من كان سبباً في وجودي على
ما أنا عليه الآن، من أسس المكتبة ووفر الموسوعة وأمهات الكتب والجريدة
والمجلة، من علمنا كيف نقرأ وماذا نقرأ، من تحمل عناء الوصول للمدرسة
والجامعة بكل صبر وحب.

إلى جميع معلمي في كل ربوع الوطن العربي، في بلدي ليبيا ومصر
وفلسطين والسودان وأريتريا والمغرب والجزائر وسوريا والعراق والأردن.

إلى جميع أفراد أسرتي لما تحملّوه من مشقة وصبر خلال فترة
دراستي، وأدعوا الله أن يُنعم عليهم بتمام الصحة والعافية والتوفيق.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد بكل تواضع وحب

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد...

فإنه يسعدني أن أتوجه بعميق الشكر والامتنان للدكتور/ نجوى رمضان مهني، لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمته من توجيهات وإرشادات قيمة طوال فترة إعداد هذه الدراسة، وأدعو الله عز وجل أن يُمنّ عليها بالصحة والعافية، جزاها الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الجليل الدكتور/ مصباح سالم العماري، لتفضله سيادته بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم مما يُعد شرفاً كبيراً للباحثة وصقلاً للبحث وإثراء للمناقشة، جزاه الله كل خير.

كما أود أن أتوجه لأستاذي الفاضل الدكتور/ المكاشفي الخضر الطاهر، لتفضله بالموافقة للمشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة، مما يُعد فخراً وإضافة كبيرة للبحث، جزاه الله عني خير جزاء.

ولا يفوت الباحثة أن تتقدم بآيات الشكر والامتنان لإدارة كلية الاقتصاد بجامعة سرت والسادة أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الدراسات العليا بالكلية لما أبدوه من عون وتشجيع، وعلى رأسهم الدكتور الفاضل السيد علي التائب، والدكتور عبد الناصر الحراري، وجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما يسرني أن أشكر جميع زملائي في الكلية على مساندتهم طوال فترة الدراسة، والمكتبة المركزية بالجامعة، ولا يفوتنا أن نشكر جميع الإداريين والقيادات الإدارية عينة الدراسة على حسن تعاونهم واستجابتهم، وأدعوا الله عز وجل أن يمن عليهم بالخير والتوفيق.

والله ولي التوفيق

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي بمدينة سرت، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة طورت استبانة وتم تطبيقها على مجتمع مكون من الإداريين والقيادات الإدارية البالغ عددهم (220) قيادي وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (143) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وقد استرجعت كل الاستبانات الموزعة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V27) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد براعة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية أكبر عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لبعد براعة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المخططين وواضعي السياسات العامة في المؤسسات التعليمية في بناء وتطوير أنظمة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب لتنمية وتحسين مستوى البراعة التنظيمية وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، الميزة التنافسية، المؤسسات التعليمية، القيادات الإدارية.

قائمة المحتويات

أ.....	الآية القرآنية
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	مستخلص:
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول
2.....	مقدمة:
4.....	1-1 الدراسات السابقة:
4.....	1-1-1 الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:
7.....	1-1-2 الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:
10.....	1-1-3 الدراسات التي جمعت بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية:
12.....	1-1-4 التعليق على الدراسات السابقة:
13.....	2-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
16.....	3-1 أهداف الدراسة:
16.....	4-1 أهمية الدراسة:
16.....	1-4-1 الأهمية العلمية:
16.....	2-4-1 الأهمية العملية:
17.....	3-4-1 الأهمية بالنسبة للباحثة:
17.....	5-1 فرضيات الدراسة:
17.....	6-1 منهجية الدراسة:

17-7-1	حدود الدراسة:	17
17-7-1	الحدود الموضوعية:	17
18-7-1	الحدود المكانية:	18
18-7-1	الحدود الزمانية:	18
18-7-1	الحدود البشرية:	18
19	الفصل الثاني	19
20	المبحث الأول: البراعة التنظيمية	20
20-1-2	مقدمة:	20
20-1-2	مفهوم البراعة التنظيمية لغةً واصطلاحاً:	20
24-1-2	أهمية البراعة التنظيمية:	24
26-1-2	خصائص البراعة التنظيمية:	26
27-1-2	أبعاد البراعة التنظيمية:	27
28-1-5-2	الاستغلال	28
29-1-5-2	الاستكشاف:	29
31-1-2	مداخل البراعة التنظيمية:	31
31-6-1-2	مدخل البراعة الهيكلية:	31
31-6-1-2	مدخل البراعة السياقية:	31
31-6-1-2	مدخل البراعة القائمة على القيادة:	31
31-7-1-2	متطلبات البراعة التنظيمية:	31
32-8-1-2	الصعوبات والتحديات:	32
32-8-1-2	الصعوبات البشرية:	32
32-8-1-2	الصعوبات المالية:	32
32-8-1-2	الصعوبات التنظيمية:	32

33.....	المبحث الثاني
33.....	1-2-2 مقدمة:
33.....	2-2-2 مفهوم الميزة التنافسية:
35.....	3-2-2 خصائص الميزة التنافسية:
36.....	4-2-2 أبعاد الميزة التنافسية:
37.....	5-2-2 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:
37.....	6-2-2 مداخل الميزة التنافسية:
38.....	7-2-2 البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:
39.....	1-7-2-2 العلاقة ما بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية:
39.....	2-7-2-2 الاستغلال والميزة التنافسية:
40.....	3-7-2-2 الاستكشاف والميزة التنافسية:
41.....	الفصل الثالث
42.....	1-3 مقدمة:
42.....	2-3 مجتمع الدراسة:
42.....	3-3 نبذة مختصرة عن عينة الدراسة:
43.....	4-3 عينة الدراسة:
43.....	5-3 نموذج الدراسة والفرضيات:
44.....	6-3 متغيرات الدراسة:
44.....	1-6-3 المتغير المستقل (البراعة التنظيمية):
45.....	2-6-3 المتغير التابع (الميزة التنافسية):
45.....	3-6-3 القيادة الادارية:
45.....	4-6-3 المؤسسة التعليمية:
45.....	7-3 أداة وأسلوب جمع البيانات:
46.....	8-3 المعالجة الإحصائية:

48.....	9-3 صدق مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):
54.....	10-3 ثبات أداة القياس:
55.....	11-3 عرض البيانات:
55.....	1-11-3 خصائص عينة الدراسة:
57.....	2-11-3 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:
57.....	1-2-11-3 البعد الأول: براعة الاستغلال
60.....	2-2-11-3 البعد الثاني: البراعة الاستكشافية
65.....	12-3 اختبار الفرضيات:
68.....	13-3 نتائج الدراسة:
69.....	14-3 توصيات الدراسة:
70.....	15-3 توصيات بالدراسات المستقبلية:
71.....	المصادر والمراجع
79.....	الملاحق

قائمة الجداول

جدول رقم (2-1) يوضح الاختلافات بين الاستغلال والاستكشاف	30
جدول رقم (3-1) ترميز إجابات أفراد عينة الدراسة.....	46
جدول رقم (3-2) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة.	47
جدول رقم (3-3) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير المستقل (براءة الاستغلال).....	49
جدول رقم (3-4) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير المستقل (البراءة الاستكشافية)	50
جدول رقم (3-5) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (التكلفة)	51
جدول رقم (3-6) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (الجودة)	52
جدول رقم (3-7) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (المرونة)	52
جدول رقم (3-8) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (الابداع)	53
جدول رقم (3-9) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الاستبانة.....	54
جدول رقم (3-10) خصائص عينة الدراسة.....	55
جدول رقم (3-11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد براءة الاستغلال	58
جدول رقم (3-12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد البراعة الاستكشافية	60
جدول رقم (3-13) للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للميزة التنافسية	62
جدول رقم (3-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية.....	65
جدول رقم (3-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد براءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية	66
جدول رقم (3-16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد براءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية	67

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) الأساتذة محكمين أداة الدراسة..... 80
- ملحق رقم (2) الاستبانة..... 81
- ملحق رقم (3) الاستبيان الاستطلاعي..... 86
- ملحق رقم (4) الاتساق الداخلي معامل ارتباط بيرسون..... 90
- ملحق رقم (5) معامل الفا كرو نباخ لبراءة الاستغلال..... 91
- ملحق رقم (6) معامل الفا كرو نباخ لبراءة الاستكشاف..... 92
- ملحق رقم (7) الفا كرو نباخ للميزة التنافسية..... 93
- ملحق رقم (8) الإحصاء الوصفي لبراءة الاستغلال..... 94
- ملحق رقم (9) التحليل الوصفي لبراءة الاستكشاف..... 95
- ملحق رقم (10) التحليل الوصفي للميزة التنافسية..... 96
- ملحق رقم (11) تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة..... 97
- ملحق رقم (12) كشف بأسماء مؤسسات التعليم الثانوي العامة التي طبقت عليها الدراسة بمدينة سرت..... 104
- ملحق رقم (13) الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية..... 105
- ملحق رقم (14) رسالة موجهة من الجامعة إلى مراقب مراقبة التربية والتعليم للزيارة العلمية..... 106
- ملحق رقم (15) رسالة تصريح لزيارة المؤسسات التعليمية العامة بمدينة سرت..... 107
- ملحق رقم (16) التدقيق اللغوي..... 108

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لم يكن السعي إلى التميّز والتفوّق والريادة وليد العصر الحديث، بل كان ولا يزال غريزةً إنسانيةً تهدف إليها البشرية منذ قديم الأزل، وخير شاهد على ذلك الحضارات البشرية التي ما تزال معالمها قائمة حتى يومنا هذا، فما هي إلّا نتاج ميزة تنافسية امتلكتها الأمم سواء في العلم أو في إدارة الموارد المتاحة والقوى الاقتصادية أو التنظيم أو في القيادة، فحافظت هذه الحضارات على وجودها لإدراكها مبكراً أنّ البقاء والاستمرار لا يتحقّق إلّا باستثمار الموارد بكفاءة وقدرة على الابتكار والتميّز، فالميزة التنافسية هي البوصلة التي توجّه قدرات المؤسسة وامكانيّاتها نحو تحقيق مكانة تفوق المنافسين وتتجاوزهم.

وجاء الإسلام بالنّص القرآني الكريم الذي يؤكّد ويحث على التنافس نحو الأفضل والارتقاء في العمل والأداء والسلوك الشريف، مؤكّداً على أنّ المنافسة ترتبط بالبحث الدائم عن الأفضل والوصول إلى قمة المبتغى، يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾. (سورة المطففين، من الآية 26) قال الرسول - صَلَّى الله عليه وسلّم - واصفاً القرآن الكريم: " فيه نبأ من قبلكم، وخبر ما بعدكم، وحكم ما بينكم، هو الفصل ليس بالهزل، من علم علمه سبق، ومن قال به صدق، ومن حكم به عدل، ومن عمل به أجر، ومن دعا إليه هُدي إلى صراط مستقيم" رواه الترمذي. (السيوطي. 1974)

وقد كانت قصّة نبي الله يوسف الصديق خير مثالٍ على استدامة الموارد وتحقيق الميزة التنافسية، ففي رؤيا الملك التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفُنُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ﴾ (سورة يوسف، الآية 43)، ولما كان نبي الله يوسف القائد صاحب المهارة والإدراك صاحب النظرة الثاقبة في التفسير العقلاني والواقعي لما يدور حوله من أحداث، حيث توسّم فيه الملك صفات القيادة ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ، قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة يوسف، الآيات 54، 55)، فقد قام يوسف باتباع تدابير خاصّة تبقي القمح والشعير في سنبله دون تلف لتحقيق الجودة العالية، فكانت مخرجات سبع سنين من حسن الإدارة واستثمار الظروف المناخية الجيدة ووفرة الأمطار حتى يتمكّن من الحصول على مخرجات وفيرة بأقل التكاليف تكفي وتشبع حاجة شعب بأكمله وبقائه طيلة فترة الجفاف، مع الحرص على تلبية حاجاته دون نقص، ممّا يدلّل على الاستجابة للعملاء طيلة وقت الرخاء والأزمة على حدٍ سواء محقّقاً مرونة في التأقلم مع المتغيّرات، واستكشاف أساليب ابتكارية لمواجهة أصعب الظروف البيئية، ففي السبع السنوات الأولى تمّت عملية الاستغلال لما هو متاح مع استكشاف مهارة لتخزين المحاصيل وحسن التدابير والإجراءات في التوزيع على العملاء طيلة السنين السبع التالية، هذا

المنهج الإداري يتوافق مع الفكر الاستراتيجي المعاصر الذي يتخذ من أنجع الأساليب الإدارية كفاءةً وتطبيقاً ألا وهو البراعة التنظيمية للوصول للميزة التنافسية المنشودة وفق إطار استراتيجي متكامل يوجه قرارات القيادة وفريق العمل لأي مؤسسة على الحصول على قيمة يصعب تقليدها ويعزز مكانتها ويحقق الاستمرارية والتقدم رغم التغير المتسارع في بيئتها المحيطة.

فجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها وأبعادها الرئيسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات تشكّل عصب الحضارة والرقي ألا وهي المؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي بمدينة سرت الليبية التي تسعى كبقية المؤسسات نحو ميزة تنافسية تحقق النهضة والتقدم على المدى البعيد، فهي ليست خياراً بل مساراً استراتيجياً لضمان البقاء يؤكدّه الشاهد التاريخي والمنهج القرآني والفكر الإداري الحديث.

1-1 الدراسات السابقة:

والتي تتكون حسب معطيات الدراسة من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتناول الدراسات التي تحدثت عن البراعة التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الأخرى، في حين أن القسم الثاني يستعرض الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، أما القسم الثالث والأخير فيجمع بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في شتى المجالات.

1-1-1 الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

دراسة شتوان والنعاجي (2025): بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراته"، مع استخدام المنهج الوصفي واعتماد استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة مصراته والبالغ عددهم (77) فرداً، حيث استُخدم أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (90%) من الاستبانات بعدد (72) استبانة، ومن ثم تحليلها بواسطة (SPSS)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية.

دراسة العتيبي (2025): بعنوان "واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن ممارسة البراعة التنظيمية والصعوبات التي تحد من ممارستها من وجهة نظر المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع متكون من جميع المعلمات في المدارس السعودية الحكومية بالعاصمة الرياض والبالغ عددهن (7445) معلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (366) معلمة.

وكانت النتائج على النحو التالي: أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة عالية، كما أوضحت النتائج أن ممارسة براعة الاستغلال كانت أعلى من ممارسة براعة الاستكشاف، كما كشفت عن أهم المعوقات التي تواجه المديرات في ممارسة البراعة التنظيمية ألا وهي ضعف الحوافز ونقص المخصصات المالية لتنمية البرامج التدريبية لمديرات المدارس الحكومية بالرياض.

دراسة الحراشة (2024): بعنوان "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة المفرق وعلاقتها بجودة التعليم"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة البراعة التنظيمية بجودة التعليم حيث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في مجتمع مكون من (350) معلم ومعلمة خلال العام الدراسي (2022-2023)، واستخدام عينة عشوائية مكونة من (145) مدير ومديرة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج SPSS، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أن هناك ترابط متوسط بين البراعة التنظيمية وعلاقتها

بجودة التعليم، كما أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستقصيين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وقد أوصت الدراسة بتدريب المدراء والمديرين بالمدارس الأساسية لرفع جودة التعليم وتعزيز البراعة التنظيمية والتشجيع على تبادل الخبرات وورش العمل، وتوظيف التكنولوجيا مما يوفر بيئة عمل تحفز على الابتكار والتطوير المستمر، وأن الدور الرئيسي في تحقيق البراعة التنظيمية يعود الى مدراء المدارس بسبب تشجيعهم على الابداع والابتكار وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على استثمار المورد البشري (رأس المال الفكري).

دراسة أصفهاني والغيمامي (2023): بعنوان "دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط"، بُغية التعرف على تأثير البراعة بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده (الروابط الملائمة- والتضحية) في دائرة صحة واسط، واعتمد الباحث على الاستبانة، فقد تم توزيع عدد(75) استبيان، كما استعمل البرنامج الاحصائي SPSS-V16، وتم التوصل إلى عدد من نتائج أهمها أن هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والانغراز الوظيفي، كما أوصت الدراسة على تأكيد دور إدارة المنظمة في تعزيز العلاقات التنظيمية وإزالة العوائق والعقبات بين الموظفين.

دراسة ناصف وآخرون (2023): بعنوان "تأثير البراعة التنظيمية في تطوير مهارات القرن الواحد والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (370) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف) في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

دراسة مشاهرة (2022): والتي كانت بعنوان "البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين"، والتي هدفت للتعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وأختيرت عينة عشوائية طبقية نسبية، وكان عدد المعلمين (6470) معلماً في بلدية القدس الفلسطينية، وتكونت العينة من (323) مفردة، وطورت استبانة كأداء رئيسية لجمع معلومات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر البراعة التنظيمية، حيث كانت درجة براعة الاستغلال أعلى من درجة براعة الاستكشاف، كما بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات افراد العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد

العينة لمستوى توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء مدارس بلدية القدس تعزى لمتغيرات (النوع، المرحلة التعليمية).

دراسة إسعيفان (2021): تحت عنوان "أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكون من (822) موظف بالمناصب الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية، وكانت العينة (271) موظف، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات توصلت الدراسة لوجود مستوى متوسط للوعي في البراعة التنظيمية، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للوعي الاستراتيجي بأبعاده: الوعي بالبيئة الخارجية، الوعي بالبيئة الداخلية، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي برؤية ورسالة الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالوعي بالبيئة الخارجية باعتبارها من أكثر أبعاد الوعي الاستراتيجي تأثيراً على أداء الشركات محل الدراسة.

دراسة الجنازرة (2020): بعنوان "علاقة البراعة التنظيمية بالإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان"، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المدراء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (362) مشرف ومساعد مدير في المدارس الخاصة بالعاصمة عمان الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، إضافة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة المشرفين ومساعدى المدراء للبراعة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وأكدت على أن هناك ممارسة متوسطة لدى المدراء للبراعة التنظيمية وأيضاً الإدارة بالتجوال، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي بمفهوم البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال داخل عينة الدراسة.

دراسة أبو النجا وأحرين (2020): والتي كانت بعنوان "أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد"، تكونت العينة من (311) مفردة شملت العاملين في جميع المستويات الإدارية والفنية بالشركة، تم استخدام الاستبانة، وكان عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي (308) استبانة، أظهرت النتائج وجود أثر معنوي بشكل جزئي للقيادة الملهمة بأبعادها: الثقة، الاعتمادية، الانصات الجيد، السعي لتحقيق مصالح الآخرين، القدرة

على التمكين، وأخيرا الانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة، وكان لبعدي الانصات الجيد والسعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين الأثر الأكثر تأثيرا على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف).

دراسة العودة (2020) بعنوان: "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في القصيم بالمملكة العربية السعودية"، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مع استخدام العينة العشوائية البسيطة من مجتمع مكون من (592) معلمة، فكانت العينة (333) معلمة، وتوصلت إلى الآتي: أن هناك مستوى مرتفع لممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات، كما تحصل بعد الاستكشاف بممارسة أكبر من بعدي الاستغلال والبراعة الهيكلية، إضافة إلى عدم وجود أي أثر للمتغيرات الديمغرافية، وأوصت الدراسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للرفع من مستوى التعليم بالمنطقة والحث على رفع مستوى ممارسة البراعة التنظيمية.

1-1-2 الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

دراسة البسيوني (2025) بعنوان: "أثر الرشاقة التنظيمية في الميزة التنافسية للمنظمة، وهي دراسة ميدانية طبقت على شركة إعمار مصر العقارية بالقاهرة"، حيث استهدفت الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) في الميزة التنافسية، حيث طورت استبانة وزعت على عينة مكونة من (205) مفردة من العاملين بالشركة فكانت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 86% بعدد (178) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد الرشاقة التنظيمية في الميزة التنافسية، حيث كان لبعد الاستشعار الأثر الأكبر يليه في التأثير بعد رشاقة اتخاذ القرار بينما كان لبعد رشاقة التطبيق الأثر الأقل في الميزة التنافسية.

دراسة الرحامنة (2023) بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية وقياس الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في البنوك الأردنية من وجهة نظر الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى"، وتكونت عينة الدراسة من (310) مفردة تم اختيارها كعينة طبقية تناسبية، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة الغامدي (2023): بعنوان "أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود"، اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الصورة الارتباطية السببية، وتصميم البحث الكمي. وقد تم تصميم استبانة إلكترونية وأرسالها إلى العينة المستهدفة، وكانت عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد المشاركين في الاستجابة (372)، وقد توصلت

الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($r=0,257-p=0.001$) بين ممارسة التوجه الريادي ودرجة توافر الميزة التنافسية (ارتباطية موجبة)، كما بينت وجود تأثير للتوجه الريادي على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، الابداع، المرونة)، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تهدف الى تعزيز الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود خاصة، والجامعات السعودية بشكل عام.

دراسة بومجان وبوهالي (2023): والتي كانت بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية في الوكالة التجارية موبيليس_بسكرة"، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على إدارة المعرفة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين مختلف عملياتها ممثلة في تشخيص وتوليد المعرفة، مشاركة المعرفة، وتخزينها وتطبيقها، وأثرها في تحسين المزايا التنافسية بالوكالة التجارية موبيليس – بسكرة بالاعتماد على المنهج التأويلي والاستبانة، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج كان من أهمها: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتبني إدارة المعرفة وتوفير كافة متطلباتها.

دراسة عبد العال(2023): بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع البنوك التجارية في محافظتي القاهرة والجيزة من وجهة نظر العاملين"، حيث اعتمدت عينة عددها (384) عاملا بالبنوك عينة الدراسة، مستخدما البرامج الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، حيث أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤيا المستقبلية، الشراكة، تفكير النظم) على الميزة التنافسية.

أما محمد وآخرون (2022) فقد قدموا دراسة بعنوان: "أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض-السودان"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الريادي للوصول للميزة التنافسية مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة بعد (خفض الكلفة)، كما توجد علاقة بينهما وبعد تحقيق (الجودة)، كما أوصت الدراسة بأن على إدارة البنوك التجارية بمدينة الأبيض توجيه مزيد من الاهتمام والبحث لمعالجة القصور الناتج عن عدم تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة عند تطبيق التسويق الريادي.

في حين أجرى بكوش وبو غازي(2022) دراسة بعنوان "أثر إدارة المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بيكو"، حيث تم تقديم استبيان لمعرفة قياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة معتمدين على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي، حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,05) لإدارة

المخاطرة على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، ومن أهم التوصيات المقدمة: تعزيز فعالية إدارة المخاطرة لما لها من أهمية بالغة في اكتساب التميز.

دراسة المساعفة (2022): بعنوان "الدور الذي يمثله الوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مدراء المدارس الخاصة بالأردن، من وجهة نظر مساعد مديرين"، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بين أبعاد الوعي الاستراتيجي (الوعي برؤيا ورسالة المدرسة، الوعي بالأهداف، الوعي البيئي) والميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من (267) مساعد مدير مع استخدام العينة العشوائية البسيطة وتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، فكانت النتائج على النحو الآتي: أن مدراء المدارس الخاصة يتمتعون بمستويات عالية من الوعي الاستراتيجي من وجهة نظر المساعدين، كما أن البعد الأول للوعي الاستراتيجي (الوعي برؤيا ورسالة المدرسة) تحصل على المستوى الأعلى في دوره في تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالبعدين الآخرين، أضف إلى ذلك بينت الدراسة الدور الكبير للوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة بمحافظة عمان بواسطة المدراء من وجهة نظر مساعديهم.

أما أبو نصيب وآخرون (2022): فقد أجروا دراسة بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية"، فقد تم استخدام المنهج الوصفي وصممت استبانة لجمع البيانات، فتم التوصل الى وجود علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستجابة للعميل، وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة أن تتبع شركة الاتصالات السعودية استراتيجية التقليل من التكاليف الثابتة مقارنة بالمنافسين.

دراسة الزهراني (2021) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مع الكشف عن الفروقات تبعا للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المستوى الأكاديمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما ركزت الدراسة على تحديد المعوقات التي تحد من قدرة الجامعات على الالتزام بمنهج التخطيط الاستراتيجي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتوزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فكتشفت الدراسة عن النتائج التالية: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، إضافة لوجود ممارسة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي مما انعكس بالإيجاب على الميزة التنافسية لهذه الجامعات، وأظهرت أن المركزية في اتخاذ القرارات تشكل أهم المعوقات أمام تفعيل التخطيط الاستراتيجي في عينة الدراسة.

دراسة الشريف وآخرون (2021): بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بالدولة الليبية"، فكان التساؤل الرئيسي لمشكلة

الدراسة عن مدى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة)، في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع ضم جميع المدراء والمساعدین في الإدارات العليا والوسطى بعدد (60) مفردة، وبذلك اعتمدت الدراسة المسح الشامل، كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل (47) استبانة واستبعاد (13) استبانة غير صالحة للتحليل، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق مستوى جيد للميزة التنافسية وخاصة لبعد (توليد المعرفة وتخزين المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف.

دراسة خليل وآخرون (2017): بعنوان "واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مع التركيز على الكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية من أجل تحسين الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعينة قوامها (378) عضو هيئة تدريس في عدد (6) جامعات حكومية مصرية، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وتوزيع الاستبيان وتحليل البيانات ببرنامج SPSS، حيث كشفت النتائج عن وجود ارتباط موجب وعلاقة طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بمزيد من التحسين والتطوير لمواكبة المعايير العالمية.

1-1-3 الدراسات التي جمعت بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية:

دراسة بكار و مجلي (2024) بعنوان: "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية"، حيث هدفت إلى اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية، إضافة إلى اختبار تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة وأخيرا اختبار تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بالبنوك المصرية في كل من محافظتي القاهرة والجيزة، بنسبة استجابة 68.3% والتي تعكس عدد الاستبانات الصالحة للتحليل وعددها 269 استبانة، وأظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، أيضا وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك محل البحث، إضافة للتأثير المباشر والايجابي للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة، كما كشفت عن ارتفاع تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية نتيجة لوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

دراسة (Alsharayah & Allafi, 2023) والتي كانت بعنوان "أثر البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية"، فقد تناولت البراعة بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) والميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، التمايز، الكلفة، وأخيرا المرونة)، وذلك بتطبيقها على عينة عشوائية بسيطة حجمها (218) مدير، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية بأبعادها المذكورة على الميزة التنافسية حيث كانت مستويات البراعة مرتفعة بالبنوك الأردنية التجارية.

دراسة إبراهيم (2022) بعنوان: "طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات العامة البنوك التجارية الحكومية في مصر دراسة ميدانية"، اعتمدت الدراسة عينة عشوائية تكونت من (381) مفردة من العاملين، وقد أكدت النتائج وجود فروق معنوية بين آراء العاملين (عينة الدراسة) وحول توفر أبعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالبنوك الحكومية، كما توصلت إلى وجود ارتباط بين بعدي الاستغلال والاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة الغنای (2022) والتي كانت بعنوان: "دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، توصلت الدراسة إلى أن الشركة وفرت للعاملين فيها مصادر التعلم المستمر بنسبة متوسطة، ودعم مهارات الافراد الشخصية، وأوصت الدراسة بتطبيق محاور المنظمة المتعلمة لضمان وجود البراعة التنظيمية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة صبح، جاد الرب، صقر (2021) بعنوان: "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية،" واستهدفت الدراسة دراسة أثر البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة-الجودة-التجديد-الاستجابة لحاجة العميل) من خلال التطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظه المنوفية، فقد تم تصميم استبيان لاستقصاء آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة وتحليلها احصائيا باستخدام SPSS مع أخذ عينة عشوائية طبقية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، فكلما بعدد من أبعاد المتغير المستقل (الاستغلال والاستكشاف) لهما التأثير الكبير على كلٍ من الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل.

دراسة القرني (2020) والتي كانت بعنوان: "دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات

الأكاديمية"، فقد اعتمدت على عينة مكونة من (111) مفردة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ وتحليل استبانة الدراسة والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك، إضافة إلى وجود ارتباط موجب بين ممارسة البراعة التنظيمية ودرجة توافر الميزة التنافسية، كما أوضحت أن هناك تأثيراً غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

1-4-1 التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث سواء التي درست متغيرات الدراسة كل على حدة، أو التي جمعت بينهما بأنها ساعدت وبشكل كبير في تكوين الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى وجود حالة من الاتفاق فيما يخص أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف)، حيث تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (اصفهاني والغنيموي، 2023؛ الحراحشة، 2022؛ مشاهرة، 2022؛ عامر، 2020؛ اسعيفان، 2021؛ العودة، 2020؛ الجازرة، 2020؛ أبو النجا، 2020)، بأن للبراعة التنظيمية بعدين رئيسيين (الاستغلال، الاستكشاف)، في حين إنها تختلف مع الدراسات القليلة التي تضيف بعداً ثالثاً للبراعة التنظيمية يتمثل في البراعة الهيكلية مثل دراسة (العتيبي، 2025؛ ناصف وآخرون، 2023).

كما كشفت العديد من الدراسات عن دراسة متغير البراعة التنظيمية كمتغير مستقل مؤثر وله الدور والأثر في المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى (جودة التعليم، الإنعزاز الوظيفي، تطوير المهارات، التميز المؤسسي، الإدارة بالتجوال)، باستثناء دراسة كل من (أبو النجا، 2020؛ اسعيفان، 2021) والتي تناولت أثر كل من الوعي الاستراتيجي والقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، إضافة لوجود بعض الدراسات التي ناقشت واقع ممارسة البراعة التنظيمية دون ربطها بأي متغير مثل دراسة (العتيبي، 2025؛ مشاهرة، 2022؛ العودة، 2020)، حيث درستها من وجهة نظر بعض القيادات الإدارية أو من وجهة نظر العاملين.

أما فيما يخص المتغير التابع في هذا البحث ألا وهو الميزة التنافسية فقد أوضحت جميع الدراسات التي تم عرضها اتفاقاً تاماً بأن غالبية المتغيرات التنظيمية والسلوكية تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية لمختلف المنظمات سواء الخدمية أو الصناعية أو المالية كالمصارف التجارية، حيث أوضحت أن كل من (الرشاقة التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، التوجه الريادي، إدارة المعرفة، الذكاء الاستراتيجي، التسويق الريادي، وأخيراً إدارة المخاطرة) لها الدور والأثر الكبير في الحصول على الميزة التنافسية لهذه المنظمات، وبذلك تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في التعامل مع الميزة التنافسية كمتغير تابع.

كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي مع أغلب الدراسات السابقة، باستثناء دراسة كل من (ناصر وآخرون، 2023؛ الغامدي، 2023؛ الزهراني، 2021؛ الجنازرة، 2020) والتي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، مع أن غالبية المختصين في العلوم الإحصائية لا يرون أن هناك فرق بين الأسلوبين، إضافة لاستخدام الباحثة إصدار حديث للبرنامج الإحصائي SPSS.V27. هذا وقدّمت الدراسات السابقة نتائج متباينة تختلف باختلاف مجتمع الدراسة والمنهجية المتبعة والظروف المحيطة الخاصة لكل دراسة.

ومن الدراسة المكتبيّة تبين للباحثة النقص الشديد في الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية والميزة التنافسيّة بالمؤسّسات الخدميّة بشكل عام والتعليميّة بشكل خاص، ومن هنا تمثّلت الفجوة البحثيّة، فمعظم الدراسات التي ربطت بين متغيّري الدراسة طُبّقت على المصارف التجارية الحكومية والخاصة والمنظمات الصناعية، بذلك فإن هذه الدراسة تختلف من حيث التطبيق عن بقية الدراسات السابقة بربطها بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسيّة في المنظمات الخدمية وتحديداً بالمؤسّسات التعليمية الثانوية العامة بمدينة سرت الليبية بالتطبيق على القيادات الإداريّة على وجه الخصوص.

1-2 مشكلة الدراسة وتساولاتها:

في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة خاصة المعرفيّة والعلميّة، أضى توظيف كافة الموارد وتطويرها وتحسينها واستغلالها أفضل استغلال مطلباً أساسياً لأي مؤسّسة، لتحقيق تميّزها بحيث تقف في الصفوف الأولى متصدرة مثيلاتها، من خلال استثمار جميع الفرص المتاحة والبحث عن ميزة تنافسية لها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإنسان (المورد البشري) المتعلّم، الموهوب، ذي المهارات، وحيث إنّ التعليم هو الأساس في تحريك عجلة تطوّر المجتمعات، نجد أنّ معظم الدول تعمل على تطوير مؤسّساتها التعليميّة (غرف العملّيات) وتحديثها بكافة مستوياتها، باعتبارها المؤسّس الأول لبناء الانسان المتعلّم (مخرجات)، ليسهم في تفعيل خطط التنمية المستدامة لبناء المجتمع المعرفي الناجح، فنجاح المؤسّسات التعليميّة في تحقيق ما يُراد منها من أهداف علمية وتربوية يرتبط بوجود قيادة قادرة على إدارة الوضع الراهن مستخدمة أنجع الأساليب الإدارية والاستراتيجية بفاعلية وكفاءة وفق الإمكانيات الماديّة والبشريّة المتاحة، مع البحث الدائم عن الفرص الجديدة واستغلالها لتحقيق الميزة التنافسية التي تميّزها عن غيرها من المؤسّسات.

إنّ تطوّر وتميّز المؤسّسات التعليمية يعود بالدرجة الأولى للقيادات الإدارية التي تتوافر لديها براعة تنظيمية، لما لها من دور فاعل في تحقيق التطور والتميز المنشود، فقد أشارت

(جرغون، 2019) في دراستها أنَّ نجاح المدرسة رهن كفاءة مديرها وقدرته على تنظيم العمل المدرسي، وممارسته للأساليب الفعالة في رسم سياسة المدرسة وتبني التفكير الاستراتيجي لتوجيه المدرسة التوجيه الذي يحقق الأهداف المنشودة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ومن طبيعة عمل الباحثة في مجال التعليم، استشعرت أن مؤسسات التعليم الثانوي العامة في مدينة سرت تتعالى فيها الأصوات المنادية بتطوير وتحديث الأنظمة التعليمية والتربوية والإدارية بما يواكب التغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، وبداية هذا التطوير والتحديث المطلوب تبدأ من المدراء والقيادات الإدارية الذين يجب أن تتوفر لديهم القدرات والآليات الاستراتيجية مثل البراعة التنظيمية.

حيث تُعد البراعة التنظيمية من أهم التوجهات الإدارية الحديثة في القرن الواحد والعشرين ودعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تمكن المدراء والقياديين من التكيف ومواجهة التحديات التي قد تواجهها المؤسسة التعليمية العامة، إضافة إلى الحصول على الفرص المادية أو البشرية أو الأثنين معاً، فالمدير البارِع هو من يعمل على حث العاملين معه على توليد المهارات والأفكار، لما يتمتع به من دور كبير في المؤسسة التعليمية والنهوض بها وصولاً لتقديم مخرجات ذات جودة عالية للمجتمع، وذلك من خلال رفع كفاءة أداء العاملين، والعمل على تحسين البيئة التعليمية داخل المؤسسة العامة، وتأهيل كافة الموارد البشرية وتدريبها، إضافة للتطوير المستمر حتى تكون المؤسسة على تمام الاستعداد لمواجهة أي متغيرات طارئة، وذلك ممَّا استدعى الاهتمام للتعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية وواقع ممارستها من قبل مديري المؤسسات العامة للتعليم الثانوي بمدينة سرت، والوقوف على الأثر الذي تشكِّله في تحقيق الميزة التنافسيَّة لهذه المؤسسات.

فبعد إتمام الدراسة المكتبية الأولية من الاطلاع على العديد من الكتب والمقالات والدراسات المنشورة التي تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تمت ملامستها في الدراسات السابقة، حيث أنه وعلى حد علم الباحثة لا توجد دراسات تناولت هذا الموضوع بمدينة سرت، وكخطوة أولية قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لزيادة التعريف بالمشكلة وأبعادها، حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية الميدانية بمقابلة شخصية مع عدد (20) من القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي بالمدينة للتعرف على مدى إدراكهم لمفهوم البراعة التنظيمية الميزة التنافسية، ومدى أهمية تبني مدخل البراعة التنظيمية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتهم، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة، ومن خلال هذه المقابلات اتضح من إجابات العينة عدم كفاءة بعض القيادات محل الدراسة في استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وبالكفاءة المطلوبة "خاصة الموارد البشرية"، إضافة إلى ضعف الدور

الذي تؤديه هذه القيادات فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب إهمال السعي في البحث والوصول للميزة تنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود حالة من البطء في التعامل مع المتغيرات البيئية " بسبب المركزية" مما يؤثر على الاستجابة لمتطلبات العمل وتحقيق الميزة التنافسية، كذلك وجود تحديات تنظيمية وضعف يصل الى درجة العدم في السياسات التحفيزية المادية مما يقلل من فرص ممارسة البراعة التنظيمية بشكل مباشر، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- أ- اتجاهات القيادات الإدارية والمدراء نحو التطوير في سياسات العمل وأنظمتهم ولوائحه ليست بالقدر المطلوب.
 - ب- يوجد ضعف في إدراك القيادات العاملة لمفهوم البراعة التنظيمية وتطبيق أبعادها بسبب عدم الإلمام بالعلوم والمفاهيم الإدارية يُعزى للتخصصات التربوية.
 - ت- عدم وضوح الأثر الذي يمكن أن يؤديه مدخل البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ث- ضعف وقلة برامج التنمية المهنية المرتبطة بتطوير الأداء المهني والتقني للعاملين.
 - ج- ضعف الحوافز والمكافآت للعاملين على الإبداع في العمل.
 - ح- ضعف الدعم المادي والتقني في مجال البحث عن الفرص واستغلالها.
- وأخيرا فمن ناحية إيجابية أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود ممارسات ضمنية قد تكون غير مقصودة لأبعاد البراعة التنظيمية، كما أن بعض الإجابات تؤكد سعي بعض القيادات للحصول على ميزة تنافسية بشتى الوسائل.
- في ضوء ما سبق ذكره فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال التالي:
- ما أثر البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت؟
- وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما درجة توافر براعة الاستغلال لدى القيادات الإدارية العاملة بالمؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي؟
 - ما درجة توافر براعة الاستكشاف لدى القيادات الإدارية العاملة بالمؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي؟
 - ما مدى تأثير البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الإدارية العاملة بالمدارس الثانوية العامة بمدينة سرت الليبية؟

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن البراعة التنظيمية وتقييم تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، كما تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة توافر وتطبيق وممارسة البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت الليبية.
- وصف الأثر وتحديد ما بين بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) لدى القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، وبيان أيهما أكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة الدراسة.
- تسليط الضوء على مدى أهمية مفهوم البراعة التنظيمية والدور الذي تقوم به ببعديها الأساسيين (الاستغلال والاستكشاف) في بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية، وفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات والبحوث لإثراء هذا المجال بالبحث والدراسة.
- تقديم توصيات للجهات ذات الاختصاص من شأنها تحسين ممارسة البراعة التنظيمية لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الثانوي العامة.

4-1 أهمية الدراسة:

إن لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية إضافة لأهميتها للباحثة يمكن توضيحها على النحو

التالي:

1-4-1 الأهمية العلمية:

- يحظى مفهوم البراعة التنظيمية باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، غير أنّ دراسة تأثير البراعة في بناء الميزة التنافسية وربط المتغيرين ببعضهما في المؤسسات التعليمية، لم يحظَ بالاهتمام الوافر من الدراسة سواء في البيئة المحلية.
- ندرة الدراسات حول البراعة التنظيمية في البيئة المحلية (الليبية) على وجه الخصوص (على حد علم الباحثة)، وبهذه الدراسة المتواضعة تأمل الباحثة إثراء المكتبة الليبية بشكل خاص، وأن تقدم نتائج هذه الدراسة رؤية داعمة للقيادات الإدارية تساعد على اتخاذ إجراءات علمية وعملية تعزز بناء الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الثانوي العامة.

2-4-1 الأهمية العملية:

- تكتسب الدراسة أهميتها العملية من النتائج التي تقدمها من تعزيز لفهم وممارسة البراعة التنظيمية، مما ينعكس على الوصول الى الميزة التنافسية باعتبارها الهدف المنشود للمؤسسات التعليمية بالمجتمع المحلي، فالإسهام في نشر الوعي حول مفهوم البراعة التنظيمية في مؤسسات

التعليم العام يُعد ضرورة حتمية لتحسين الخدمات التعليمية، لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية.

- العمل على لفت نظر انتباه المسؤولين في الخدمات التعليمية بشكل عام ومديري المؤسسات التعليمية بشكل خاص بضرورة تفعيل البراعة التنظيمية لما لها من أثر في تحسين القدرات التنافسية لهذه المؤسسات وبنائها.

1-4-3 الأهمية بالنسبة للباحثة: وتتلخص في الآتي:

- تساعد هذه الدراسة في زيادة إدراك الباحثة لمهارات البحث العلمي ومعرفتها بطرق وأساليب إجراء البحوث النظرية والعملية.

- تمكن هذه الدراسة الباحثة من استيفاء متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في إدارة الأعمال.

1-5-5 فرضيات الدراسة:

من الدراسات السابقة وتساؤلات الدراسة يتم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي بمدينة سرت.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبراعة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبراعة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت.

1-6-6 منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث تم إنجازه في الجانب التطبيقي في الدراسة من خلال عرض فروض الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها، ومنهج البحث وقائمة الاستقصاء إضافة إلى حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وترميز متغيرات الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1-7-7 حدود الدراسة:

1-7-1 الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

1-7-2 الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي بمدينة سرت الليبية.

1-7-3 الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في شهر مايو بالعام الدراسي 2025م.

1-7-4 الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع المديرين والقيادات الإدارية العاملة بمؤسسات التعليم الثانوي بالقطاع العام في مدينة سرت الليبية.

ملخص:

قُدّم في هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال الأدبيات والمفاهيم مع استعراض الدراسات السابقة التي ربطت كل من المتغير المستقل والمتغير التابع وعلاقتهما بالكثير من المفاهيم الإدارية الأخرى، مما ساعد على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

البراعة التنظيمية والميزة التنافسية

المبحث الأول: البراعة التنظيمية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الأول: البراعة التنظيمية

1-1-2 مقدمة:

إن إدارة العمليات الإدارية المتعارف عليها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وبيئة مفتوحة تتأثر و تؤثر في المنظومة الإدارية لم تعد بمفردها تحقق النتائج المرجوة، وإنما استلزم الأمر استحداث مفاهيم جديدة تعمل على تحقيق الحصول على ميزة تنافسية تجعل المؤسسات في مأمن من خطر التهديدات المختلفة، فكانت حتمية ظهور ولادة مفهوم البراعة التنظيمية، باعتباره مفهوم يعمل على تحقيق التوازن ما بين أنشطة الاستغلال للموارد المتاحة وأنشطة الاستكشاف لموارد وفرص جديدة بشكل متزامن، وفي الوقت ذاته لتحقيق المؤسسات الكفاءة وتعظيم القيمة السوقية لها في ظل خلق فرص جديدة، مع القدرة على توقع المستقبل و إمكانية التكيف مع البيئة دائمة التغير، لتحقيق هدف الاستمرار والنمو، فالبراعة التنظيمية تُعد اليوم مطلباً حتمياً لتطور المؤسسات، فالبعض يراها قدرة تنظيمية، والبعض ينظر إليها باعتبارها حقل من حقول الإدارة الاستراتيجية تهدف لاستغلال الفرص والتعرف على التهديدات ومواجهتها.

2-1-2 مفهوم البراعة التنظيمية لغةً واصطلاحاً **Organizational Ambidexterity** :

وُضعت أول نظرية للبراعة التنظيمية عام 1996م من قبل Oreilly & Tuchman والتي تفيد بأن البراعة التنظيمية تقوم على العمليات الاستغلالية مع السعي للاستكشاف في الوقت نفسه الذي يتم فيه تحقيق التميز في الأداء، حتى يتمكن من الحصول على مؤسسات بارعة. (Raisch et al, 2009)، وقد ذكر (إبراهيم، 2017) أن هذا المصطلح ظهر لأول مرة على يد Duncan في عام 1976م في مقالته: *Ambidextrous Organization Designing Dual Structure For Innovation*.

حيث تُعرف البراعة في معاجم اللغة (almaany.com) بأنها:

اسم، مصدره بَرَعَ، أي قَدَّمَ عرضاً فيه براعة: فيه كمال واتقان وتَفَوُّق، ونقول "تكلَّم ببراعة أمام الناس: بفصاحة وبلاغة في الكلام.

فالبراعة كمال الفضل، وكذلك بأنَّها فعل، بَرَعَ في يبرع بروعاً، وبراعة فهو بارع، والمفعول مبروع فيه.

كما يقابلها في المعنى الكثير من المرادفات كقولنا اتقان، إبداع، إحكام، تفوق، إجادة، وغيرها الكثير من درر اللغة العربية لا يتسع المجال لذكرها، يختصرها المعجم الوسيط بأن معناها (almaany.com): برع براع براعة أي فاق نظراءه في أمر، فهو بارع وبريع.

مفهوم البراعة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الحديثة الذي لم يتجاوز عمره الخمسين عاما في علم الإدارة، فقد وُلد من مخاض الإدارة الاستراتيجية وبحثها الدائم عن الفرص المناسبة واكتشاف الجديد منها، والتي بدورها تساعد على دوام توفر الموارد بالدرجة الأولى مع العمل على عدم نفاذها، ليحافظ التنظيم على قدراته لتلبية حاجات عملائه، وابتكار حاجات جديدة تشبع وتغلب توقعاتهم في المستقبل.

أما علماء الإدارة الحديثة أمثال (March,1991) فيعرفون البراعة التنظيمية بأنها القدرة على مواصلة الاستغلال والاستكشاف في ذات الوقت، مع الحفاظ على التوازن بينهما باعتباره عامل أساسي في بقاء النظام والازدهار، في حين أن بعضهم يعرفها من خلال أبعادها ومهامها الرئيسية وما تقدمه من فوائد أمثال (Lubaticin et al,2006) بقوله: لكي تكون المؤسسات بارعة ومبتكرة يجب أن تتمتع بقدرة على استغلال الكفاءات الموجودة، وكذلك استكشاف فرص جديدة ببراعة متساوية بين البعدين.

في حين تؤكد (العودة، 2020) في تعريفها للبراعة بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق التنظيمي من خلال قادة مؤهلين وقادرين على استغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى استكشاف إمكانيات جديدة وفرص يتم توظيفها بشكل مناسب مع العمل على تفعيل كافة قدرات المؤسسة بهدف تحقيق النجاح والتفوق في المنافسة.

ومن منظور استراتيجي نجد أن البراعة التنظيمية تعني أن جميع العاملين في التنظيم وخاصة الإدارة العليا يجب أن يتوفر لديهم فهم وإيمان عميق برسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وعملياتها ومخرجاتها مع القدرة على التكيف وتوفير الموارد ومرونة الهيكل التنظيمي بحيث تتم عملية اتخاذ القرارات بكفاءة، وكل ذلك يتطلب مهارات متجددة وفعالة وذات أهمية لسير العملية التشغيلية وضمان البقاء واستمرار النمو، فمن وجهة النظر الاستراتيجية يؤكد (Tarody,2016) أن البراعة التنظيمية تمثل مدخلا ونموذجا معاصرا في حقل الإدارة الاستراتيجية، ويعتبر هدفه الأساسي هو استغلال الفرص السوقية وإمكانية تحديد تهديدات التنافسية التي يمكن ان تواجه المؤسسة، كل ذلك يقود للاتفاق مع Barinua عند تعريفه للبراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على استخدام مهارات وقدرات موظفيها التي تمكنها من وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات المحددة وتكييف أعمالها لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (Barinua et al,2022).

أما كل من (راضي وقاسم، 2018) فيعرفانها على أنها العامل الأساسي لنجاح المؤسسة، فهي تحسن من كفاءة إدارتها للموارد مع تعزيز الابتكار والمواءمة مع التغيرات، في حين أن (Franco,2018) يؤكد على أن البراعة التنظيمية عبارة عن توجيه الإمكانيات والقدرات المتاحة

مع اكتشاف مسارات جديدة تساهم في تحقيق الابداع لضمان مواجهة المتغيرات الغير مرغوبة، ويعرف (الرفاعي،2023) البراعة التنظيمية بأنها قدرات المؤسسة على التنسيق بين كافة جهودها المتناقضة والمتعارضة من استغلال مواردها المادية والبشرية واكتشاف فرص وموارد جديدة مع ضمان توحيد ودمج كل هذه الجهود المختلفة واستمراريتها، جُل هذه التعاريف تركز على العمليات الخاصة للمنظمة بينما (Mahmoud,2020) يقدّم تعريفاً أكثر تفصيلاً بقوله: أن البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين كل من أنشطة الاستغلال لصالح العمل الحالي مع المزيد من الابتكار، وأنشطة الاستكشاف للفرص والموارد الجديدة من أجل العمل المرتقب، بحيث يربط هذا التعريف بين أبعاد البراعة التنظيمية وخصوصيتها بكل عمل، فُحصت الأنشطة الاستغلالية بتركيزها على العملاء الحاليين بينما الأنشطة الاستكشافية تسعى للحصول على عملاء جدد وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقاً عند الحديث عن أبعاد البراعة الرئيسية، وبالرغم من أن كل تعريف يعكس فكر مدرسة ومجتمع معين، إلا أنها تكمل بعضها البعض و تتفق مع تعريف (الصبيحات،2023) الذي يرى في البراعة التنظيمية عملية تعليمية مستمرة تعمل المؤسسة من خلالها على التعلم والبحث والمخاطرة والمحاولة والابتكار(أنشطة استكشاف) من خلال القرارات والقدرات والكفاءات والتنفيذ والإنتاج (أنشطة استغلال) مع ضمان الموازنة بينهما.

كما أكد (Oreilly & Tuchman,2004) على أنَّ البراعة التنظيمية هي أكثر من مجرد الوجود البسيط للاستغلال والاستكشاف فالحفاظ على هذا التوازن سوف يظهر قدرة عالية من البراعة.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات لمصطلح البراعة التنظيمية، يمكن القول إن موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الإدارية الاستراتيجية الحديثة، التي تحصلت على اهتمام كبير من الباحث والكتاب المعاصرين في كافة حقول العلوم الإدارية والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، إنَّ هذا الاهتمام ناجم عن الدور الذي تؤدّيه البراعة في رفع مستوى المؤسسات وتعزيز كفاءتها عن غيرها من المنافسين، كونها ضرورة ملحة للبقاء والنمو في بيئة العمل ذات التغيير المستمر ومواجهة بيئة عدم التأكد وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

وكنتيجة بديهية في حال عدم استجابة الافراد، والمنظمات، أو القيادات للمتغيرات المحيطة التي تُعد المصدر الأول أو بالأحرى المسبب الرئيسي للريادة والابتكار والبراعة؛ فإن البقاء سيكون من ضرب المستحيلات، فالأجدر والأكفأ والقادر على البقاء هو من يتمنّع بالمواعمة والتكيف وسرعة الاستجابة وانتهاز الفرص.

لذا يتضح أنَّ البراعة التنظيمية هي الوسيلة الأهم في ظل شح الموارد للحصول على المعرفة والفرص والعوائد المرغوبة، وبما أن عدم ثبات البيئة هو المصدر الخصب لولادة الأفكار

والحلول واستباق الأحداث، فإن ذلك يساعد على ظهور القيادات ذات البراعة التنظيمية القادرة على مواجهة هذه التغيرات ومعالجتها لتصل بمؤسساتها لبر الأمان والتقدم والصدارة على منافسيها.

وبما أن المؤسسات التعليمية هي المصنَّع الأول للإنسان الريادي المبدع المبتكر، فمن هنا ينبثق دور الإدارة والقيادة المدرسية في نمو الإنسان وتطويره، طالباً كان أو معلماً أو عاملاً، فالقيادة المدرسية في جميع المؤسسات التعليمية تسعى دائماً للأفضل لجعل مؤسستها في مقدمة المؤسسات المنافسة، بداية من حادثة وسلامة المبنى المدرسي وجاهزيته بكل ما يلزم لإتمام العملية التعليمية، ثم اختيار وتنصيب المعلمين ذوي الكفاءة العالية الذين يمثلون المورد الأساسي لأي مؤسسة تعليمية.

ونظراً للظروف الراهنة التي تمر بها البلاد منذ أكثر من عقد من الزمن، فقد أصبحت عمليّة الحصول على المورد البشري والاحتفاظ به غاية في الصعوبة، بسبب ظروف الهجرة، أو العزوف عن العمل بالمؤسسات العامة والاتجاه للقطاع الخاص، كل ذلك يثقل كاهل الإدارة عملاً وبحثاً عن المعلم الجيد وكيفية الاحتفاظ به، ومحاولة جذب آخرين جدد واستقطابهم للمؤسسة دون غيرها، بالإضافة للموارد المالية التي لا تكاد تكفي، مما يستوجب جهود مضاعفة من هذه القيادات لاستغلال كل ما هو متاح واقتناص الفرص لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها في وضع تنافسي جيد مع مثيلاتها.

وبناءً على ما سبق فإن البراعة التنظيمية المطلوب توافرها لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية يقصد منها: قدرات المديرين على استثمار المنظومة التعليمية بالكامل، وحثها على الإبداع والتميز، من معلمين وطلاب ومعامل وإمكانات مادية وعلمية، مع العمل على استكشاف الفرص من البيئة المحيطة التي تتناسب مع أهداف المدرسة، إضافة إلى التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، والعلاقات المتبادلة مع المؤسسات التعليمية الأخرى، بمعنى لابد وأن يتمتع المدير أو المسؤول الإداري في أي وحدة إدارية بالمدرسة بقدرات ومهارات مرنة، سواء في توزيع الأدوار أو المهام، ومعالجة المشاكل، وتوفير الموارد والمحافظة عليها، دون أن يغفل الأنشطة الاستكشافية لتعزيز البقاء والتوسع وبناء ميزة تنافسية للأمد البعيد، مستمدة من جودة الخدمات التعليمية والسمعة الجيدة، وفريق عمل جماعي يضم الإداريين والطلبة والمعلمين والعاملين، كجسد واحد متكاتف ومتربط يدعم بعضه بعضاً.

يتبين للباحث والقارئ لهذه التعاريف أن لهذا المصطلح ركيزتين أساسيتين: الاستغلال والاستكشاف الذي يقصد به مهارة البحث، والاختلاف، والمخاطرة، والتجريب، والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية، بينما الاستغلال يشمل الإنتاج بكفاءة والتنفيذ وفق المتاح فكلاهما يتنافسان على الموارد النادرة، مع اشتراط التوازن بينهما

2-1-3 أهمية البراعة التنظيمية:

تبرز أهمية البراعة التنظيمية كمفتاح رئيسي من مفاتيح النجاح التنظيمي لما تحققه من فوائد التالية: (Nafei,2016)

- 1- تحقيق الموائمة مع المتغيرات البيئية
 - 2- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - 3- زيادة الكفاءة.
 - 4- تحقيق الأهداف.
 - 5- الحصول على السمعة الجيدة.
 - 6- التحسين المستمر.
 - 7- تقليل الاجهاد.
 - 8- تعزيز فرص التطوير الشخصي.
 - 9- تعزيز التعاون.
- كما وتجدر الإشارة إلى أن أهمية البراعة التنظيمية نابعة من مكوناتها الرئيسية التي ذكرها (Nejation,2013). ألا وهي:

- 1- التفكير الاستراتيجي الذي يجب ان يتسم به أصحاب القرار، من قدرة على التحليل والتوقع والذكاء الاستراتيجي.
 - 2- القدرة على التواصل، ووضوح قنوات الاتصال، وروح التعاون بين جميع الإدارات.
 - 3- التكيف مع الظروف والتغيرات، وسرعة الاستجابة، وعدم المقاومة السلبية، وإعادة تطويع الخطط الاستراتيجية بما يلائم المؤسسة وامكانياتها.
 - 4- الكفاءة العالية في استغلال الموارد (مادية، بشرية، تقنية) مما يحسن مخرجات المؤسسة.
- ويضيف (Jansen,2008) أن أهمية البراعة التنظيمية تتضح من خلال تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، إضافة إلى التوافق الذي تحققه البراعة التنظيمية بين اكتشاف فرص جديدة والاستغلال الملائم لها، وبذلك يمكن القول إنه لا جدوى من اكتشاف هذه الفرص إن لم تتوفر البراعة القادرة على استثمار واستغلال هذه الفرص بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لتحقيق المؤسسة ميزتها التنافسية.

فعلى الرغم من اختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم البراعة التنظيمية، فإنها جميعا تتفق على أهميتها، كونها تتمثل في إيجاد حالة من التوازن بين ما هو متاح في الحاضر من إمكانيات وبين توليد أفكار إبداعية واستثمار الفرص في المستقبل، وهذا لا يعني أن أهميتها تنحصر في تحقيق التوازن فقط بل تتعدى وتتجاوز هذا الدور في جعل المؤسسة في حالة

من الديناميكية المتواصلة، فالبراعة تقوم بالدور الرئيس في استثمار (استغلال) موارد المؤسسة (موارد مادية، مهارات، قدرات،.... إلخ) مع العمل على استكشاف موارد جديدة (تبني أساليب إدارية حديثة، مهارات جديدة، مصادر تمويل مستمرة،.... إلخ)، أي بمعنى ابتكار وتجديد مصادر الموارد المختلفة، مما ينتج عنه رؤيا خاصة ورسالة تميز هذه المؤسسة عن منافسيها مما يحقق لها موقعاً استراتيجياً يضعها في الصدارة على المدى البعيد وترك الأثر الواضح في المجتمع، مما يدعم تحسين الوضع التنافسي.

فعندما تبتكر الإدارة أساليب جديدة تختلف عن المنافسين، وتعمل على تمكين العاملين ذوي المهارات ومن تتوفر لديهم الدافعية على الإنجاز، فتحقق بذلك عوائدها المنشودة وفي المقابل منافع عامة للمجتمع ككل، مثل إشباع حاجات عملائها داخل وخارج أسوارها، وتطوير الخدمات المقدمة للعميل الداخلي والخارجي، عندها يتحقق التوازن المطلوب ما بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية، ومن ثم الصدارة في قائمة المنافسين.

وتتمثل أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الآتي (الزهراني، 2022):

1 - تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق التوازن بين الممارسات الاستثمارية (توظيف الموارد بكفاءة عالية على المدى القريب)، وبين الممارسات الاستكشافية (البحث عن فرص جديدة في المستقبل).

1- تساعد على الرفع من قدرة المؤسسة التعليمية.

2- تعمل على زيادة قدرة هذه المؤسسات على استثمار مواردها لفترات طويلة المدى.

3- تضمن التكيف مع المتغيرات البيئية لضمان البقاء على المدى البعيد.

4- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية.

في حين أن (الغرباوي، 2019) يرى أن مديري المؤسسات التعليمية قد لا يمكنهم في كثير من الأحيان التعرف على الفرص أو استغلال الموارد الحالية والموازنة بينهما، فقد تكون هناك فرص ملموسة وأخرى غير ملموسة قد تكون مادية أو بشرية، من هنا تظهر الحاجة للبراعة التنظيمية التي يجب أن يتمتع بها ويمارسها القائد الإداري الذي يبحث عن الفرص في عقول العاملين أو قد تكون مهارة أو خبرة يمتلكها معلم أو تلميذ أو عامل في مدرسته.

فالبراعة التنظيمية تساعد بشكل كبير على توفير رؤيا واضحة لخطط العمل والطرق المناسبة لتنفيذها، مما يساعد -المديرين- على تنظيم أنشطة مؤسساتهم للوصول إلى الأهداف المرسومة، وبذلك فإن أهمية البراعة التنظيمية تظهر بوضوح لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية كونها تساعد على اكتشاف الفرص واستثمارها، للرفع والتحسين من أداء المؤسسة وبالتالي ينعكس على تحقيق أهداف المنظومة التعليمية بشكل كامل، كما تدعم فرص البقاء

والاستمرار لهذه المؤسسات التي تنتهج أو بمعنى أصح يتمتع مديروها ببراعة تنظيمية عالية، فالقيادة المدرسية البارعة هي التي تستطيع المفاضلة بين بدائل الاستكشاف، واستغلال الظروف البيئية (الجيدة) بما يلائم امكانياتها، واتخاذ قرارات متوازنة (غير متضاربة) بين أنشطتها الاستغلالية والاستكشافية لتحقيق هدف البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

إذا فإن البراعة التنظيمية تُعد من أفضل الأساليب الإدارية الاستراتيجية التي تعمل على توفير أكثر عدد من البدائل التي تحقق الفاعلية لأنشطة الاستغلال والاستكشاف مع ضمان التوازن بينهما، وصولاً لأعلى مستويات الأداء المرغوبة،

2-1-4 خصائص البراعة التنظيمية:

البراعة التنظيمية ثلاث خصائص أو سمات أساسية متفق عليها وهي كالتالي (مشاهرة، 2022):

1- الإدراك: بمعنى أن تُدرك القيادة أنها في بيئة دائمة التغير، تارة تأتي بالفرص، وتارة تأتي بالتهديدات، مما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من اليقظة لاقتناص هذه الفرص، ومواجهة التهديدات والتغلب عليها، الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال التجميع المستمر للبيانات والمعلومات عن البيئة المحيطة، ومن ثم القيام بتحليلها ودراساتها، مع أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار.

2- الاستثمار: وهو المرحلة الثانية والوليدة للإدراك، بحيث يتم استغلال واستثمار الفرص المتاحة والتي تم إدراكها والتعرف عليها، وهنا يظهر الدور الرئيس للقيادة العليا، فقد حدد (O'Reilly & Tushman, 2008) أن السمات الأساسية للبراعة التنظيمية تتمثل في التكامل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، بشكل تكتيكي للتأكد من تحقيق فوائد الاستغلال والاستكشاف، وإجراء تغييرات جذرية عند الحاجة، وعمل التغييرات الروتينية داخل هيكل المؤسسة، مع المواءمة بين وحدات الاستغلال والاستكشاف.

3- إعادة التشكيل: حيث يؤكد (الباشقالي والداود، 2015) أن مفتاح نمو المؤسسة هو قدرتها على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية ودمجها، بحيث تتم إعادة تشكيلها بشكل مميز ومفيد، مما يستوجب توافر موارد ذات كفاءة عالية.

وهذا الخصائص تتفق مع وصف (Jansen, 2009) للبراعة التنظيمية بأنها دمج الجهود المتناثرة للمنظمة وجمعها وتنسيقها، حيث يتم تخصيص وإعادة تجميع وتوزيع كافة الأصول والموارد من خلال وحدات الاستغلال والاستكشاف المتباينة.

وعليه فإن هذه الخصائص الثلاث والمتمثلة في الإدراك أولاً، ثم الاستثمار، وأخيراً إعادة التشكيل، جميعها تشير وبشكل مباشر أو بآخر إلى ضرورة التوافق ما بين المركزية واللامركزية، بداية من دراسة البيئة الخارجية وتحليلها لاغتنام الفرص منها، ومعالجة التهديدات والتكيف معها،

وصولاً إلى وضوح الاتصال ما بين مستويات القيادة الإدارية العليا والتنفيذية، وسرعة العمل على إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية كذلك توفير متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، فالقادة والمديرون هم المسؤولون عن تحقيق هذه السمات الثلاث للبراعة التنظيمية، الذين يؤمنون بروح الفريق الواحد، العاملون بشكل دائم على تحفيز جميع العاملين على الابتكار وطرح مبادراتهم للعلن، والاستغلال الأمثل للفرص مع منح الصلاحيات لتعزيز المشاركة التنظيمية والتعاون بين جميع المستويات لاختيار أنجح القرارات من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، مما يحقق الهدف النهائي ألا وهو الوصول إلى الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

2-1-5 أبعاد البراعة التنظيمية:

ينقسم الباحثون إلى قسمين من حيث تصنيفهم لأبعاد البراعة التنظيمية كل حسب مدرسته وتوجهه وتخصصه، القسم الأول أمثال: (Lubatkin et al, 2006؛ March, 1991؛ Jansen, 2008؛ Lee et al, 2017؛ نجم وآخرون، 2019؛ عطا وصبح، 2021؛ إبراهيم، 2022؛ Tariq et al, 2022)، هؤلاء يتفقون على أن للبراعة التنظيمية بعدين أساسيين لا ثالث لهما، الاستغلال والذي يشير إلى الاستغلال الكامل للموارد والإمكانيات الحالية لغرض إشباع حاجات العملاء الحاليين على المدى القريب، والبعد الثاني وهو الاستكشاف والذي يرتبط بشكل كبير بعمليات البحث والابتكار والتجديد مع الاستعداد لتحمل المخاطر والتكيف مع التغيرات الطارئة. أما القسم الثاني فيرى أن للبراعة التنظيمية بعد ثالث، إضافة للبعدين السابقين، ألا وهو البراعة الهيكلية، أمثال: (العودة، 2022؛ المحمادي والقرشي، 2022؛ الرحيلي، 2022؛ موهلي وسلاف، 2021؛ نصر الدين ورباب، 2020؛ إبراهيم وآخرون، 2021)، حيث تُعرف البراعة الهيكلية بأنها (إبراهيم وآخرون، 2021): وجود الوحدات التنظيمية والإدارية لأنشطة الاستغلال منفصلة عن الوحدات التنظيمية لأنشطة الاستكشاف، وينادي أصحاب البعد الثالث (المرونة الهيكلية) بضرورة التأكيد على الفصل بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية وضرورة المرونة في الهياكل التنظيمية لتحقيق البراعة التنظيمية وإعادة تشكيلها في حال ظهور تطورات وتغيّرات في البيئة الخارجية، و كما هو معلوم وثابت أنّ عدم الاستقرار والثبات في البيئة الخارجية هو سمة أساسية لها، لذا فلا ضرورة لوجود هذا البعد الثالث، طالما أن المؤسسة ستقوم باستمرار وعلى الدوام بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتشكيلها للتكيف مع التغيّرات الطارئة،

لذا فإن هذه الدراسة تتفق مع القسم الأول الذي يقول بأن للبراعة التنظيمية بعدين أساسيين فقط (استغلال واستكشاف)، و تحليل هذا الاتجاه أو الميول سببه المنظّرون الأوائل لمفهوم البراعة التنظيمية أمثال: (Duncan، و Jansen)، الذين يؤكدون على دمج الهياكل التنظيمية وتوحيدها بما يتوافق مع التطورات المحيطة، فقد تمّ الاتفاق منذ البداية على أن البراعة التنظيمية يقصد منها

الموازنة ما بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، وهي حالة دائمة مما ينتج عنها انصهار كامل واندماج بين جميع المستويات الإدارية لاستمرار الاستثمار واكتشاف الجديد من الفرص، فإن قامت أي مؤسسة بالفصل بين الاستغلال والاستكشاف فهذا لا وجود للبراعة التنظيمية، حيث إنّ التركيز على (استغلال) الموارد الحالية دون البحث أو استكشاف موارد جديدة، يحقق أهدافاً قصيرة الأمد، وبذلك قد لا تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في سوق العمل على المدى الطويل، وبذلك تقل أو تكاد تنعدم فرص حصولها على ميزة تنافسية، إضافة إلى ذلك ومن واقع عينة الدراسة يظهر أنه لا يمكن إضافة بعد البراعة الهيكلية بسبب المركزية، لأن الهياكل التنظيمية ثابتة وصادرة من وزارة التربية والتعليم وفق قرارات رسمية، نعم هناك مرونة في إعطاء بعض الصلاحيات وتبادل الأدوار عند الضرورة للقيادات المدرسية وفق الضرورات والإجراءات اليومية أو الفصلية ولكنها لا تصل إلى إعادة تشكيل أو اعتماد هياكل تنظيمية. وبذلك يمكن القول إن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في الآتي:

2-1-5-1 الاستغلال Exploitation

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة بقيادتها وعاملاتها على الاستثمار الأفضل لما هو متاح من موارد وقدرات وممارسات إدارية (أساليب) لإشباع حاجات العملاء الحاليين، مما يقود إلى الحصول على موقع تنافسي في المدى القريب، ويوضح (خلف وآخرون، 2022) أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي، وبسبب شح الموارد وندرتها فإن القيادات ملزمة بانتهاج براعة الاستغلال التي تقوم على استثمار كافة الموارد والقدرات للوصول إلى الميزة التنافسية، فبراعة الاستغلال تحقق الآتي:

- 1- التحسين المستمر من أجل العملاء الحاليين.
- 2- التحفيز والرفع من مستويات الكفاءة للموارد البشرية الحالية
- 3- خفض التكاليف.
- 4- استغلال الفرص البيئية.
- 5- استغلال التطورات التكنولوجية وأنظمة الاتصال.
- 6- تفعيل اللامركزية ومنح الصلاحيات مع التنسيق المتكامل بين الوحدات الإدارية صاحبة القرار.
- 7- فتح قنوات تواصل مع منظمات المجتمع المدني، الصحي والإعلامي والتقني، لتحسين المرافق المدرسية وجعلها أكثر حداثة وجاذبية، مما يشجع حاجات منتسبيها وتحسين سمعتها بالمجتمع. وتري (العودة، 2020) أن للاستغلال خطوات محددة يجب التركيز عليها وهي:

1- أن يتم التخطيط لعملية استغلال الفرص وفق جدول زمني، مع تحديد الاستراتيجيات والعمليات التنفيذية.

2- تحديد الأهداف من استغلال الفرص، وأولويات هذه الأهداف، بحيث تحقق الشرط الرئيسي للأهداف، بأنها واضحة وواقعية وقابلة للقياس.

3- توظيف أساليب التفكير الاستراتيجي لاستغلال الفرص المتاحة للمؤسسة.

4- ضرورة تحديد العقبات التي من الممكن أن تواجه الاستغلال، مع أهمية تصنيف الفرص حسب الأهمية والنتائج المتوقعة منها.

ولكي تؤدي براعة الاستغلال ثمارها على أكمل وجه، وجب التنبيه على أهمية تحفيز العاملين بالمؤسسة التعليمية، فتشجيعهم هو الركيزة أو اللبنة الأولى لبداية عملية الاستغلال، حيث ينتج عن عملية التحفيز تقديم الأفكار الإبداعية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسة دون غيرها، مع تمكينهم من الدورات التدريبية التي تطور من مهاراتهم وقدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة مما يعزز استثمار الموارد المتاحة، جوانب القوة، والفرص المتاحة على أحسن وجه، ومواجهة كافة العراقيل والمعوقات التي قد تقف أمام تطوير العمليات والبرامج المدرسية، إضافةً إلى التنسيق المتبادل ما بين الإدارة والقيادات والعاملين فيها، وإعطاء الفرص العادلة للترقية الوظيفية لمن يستحق ضمن معايير الجودة المعمول بها والمتفق عليها، وبذلك تحقق القيادة المدرسية الاستفادة القصوى من مواردها المادية والبشرية مما يحسن كفاءتها في المدى القريب، وهذا ما أكد عليه كل من (Mohiya & Sulphe, 2021) بأن الاستغلال يوفّر تحسينات تدريجية للأنشطة اليومية للمؤسسة، مما يسهم في رفع الكفاءات التشغيلية الحالية، ويحقق شكلاً من أشكال الربحية القصيرة المستقرة والمنظمة.

2-1-5-2 الاستكشاف Exploration:

يعرف (Ramdan&Abdullah,2021) الاستكشاف بأنه ذلك التوجه الذي يركز على اكتساب معرفة جديدة، واكتشاف قدرات جديدة، ووسائل حديثة لممارسة الأعمال، ويرتبط التوجه الاستكشافي بشكل عام بنتائج غير مؤكدة، مما يحمل في طياته المخاطرة واستقلالية عالية، ونتائج بعيدة المدى، ومن هذا التعريف يتضح أنه على القيادة الإدارية أن تتوافر لديها المقدرة على تحمل نتائج العملية الاستكشافية، لما قد تحمله من مخاطر، وتقبل الفشل والتعلم منه. ويختصر (March,1991) الاستكشاف بأنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية.

فتبني الأفكار الإبداعية الجديدة والحديثة والتي تحمل في طياتها درجة عالية من المخاطرة، يتطلب المرونة العالية لمعالجة النتائج مع التأكيد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، كما

ويقود الاستكشاف إلى تغيير جذري للوضع الحالي يُراد منه الأفضل، وهو من المهارات المهمة إذ يتطلب قيادة مغامرة، دائمة البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر في عالم الأعمال، إضافة إلى قدرة هذه القيادة على التنبؤ بالمستقبل، وما قد تؤول إليه المؤشرات الحالية من نتائج تستطيع هذه القيادة إدراكها وتوقعها، ومن ثم اكتشاف ما تقدمه من فرص تعزز الموقع التنافسي للمؤسسة.

والجدير بالذكر أن الاستكشاف يتطلب أيضا بُعد نظر للقيادات الإدارية وقدرات علمية وفنية ومهارات استراتيجية متوافقة مع الرؤى والأهداف حتى تتحقق الاستفادة من هذا الاستكشاف بداية من تطوير العمليات وقدرات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم مع استقطاب عملاء جدد وتحقيق صدارة على المنافسين.

وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح أهم الفروقات الجوهرية بين بعدي البراعة التنظيمية في الجدول (1-2):

جدول رقم (1-2) يوضح الاختلافات بين الاستغلال والاستكشاف

الهدف	بعد الاستغلال	بعد الاستكشاف
النتائج	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية.	ظهور عمليات وتقنيات جديدة
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع المعارف الحالية.	استخدام المعارف الجديدة.
الأداء	تحسين الأداء في الأجل القريب.	تحسين الأداء في الأجل البعيد.
الهدف	تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية.	تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الجديدة

المصدر: (Bai and Ren,2016)

- وبناءً على ما ورد في الجدول يمكن توضيح هذه الاختلافات على النحو التالي:
- 1- الاستغلال يركز على الموارد الحالية، في حين أن الاستكشاف يبحث عن موارد جديدة وابتكارية.
 - 2- الاستغلال يهدف إلى تحسينات تدريجية، بينما الاستكشاف جذرية ومغايرة للوضع الحالي.
 - 3- الاستغلال يحقق أهدافه على المدى القريب، على العكس من الاستكشاف الذي يحقق أهداف طويلة الأمد.
 - 4- يهتم الاستغلال بالعملاء الحاليين، بينما الاستكشاف يسعى للحصول على عملاء جدد وزيادة في الحصة السوقية، وفي ضوء هذه الاختلافات يمكن للجميع أن يستشف أهمية البراعة التنظيمية وما تحقّقه من توازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية لأي مؤسسة حتى تضمن البقاء والنمو.

2-1-6 مداخل البراعة التنظيمية:

إنَّ للبراعة التنظيمية ثلاثة مداخل مكملة لبعضها البعض، رغم الاختلافات الظاهرية، مدخل البراعة الهيكلية، ومدخل البراعة السياقية، مدخل البراعة القائمة على القيادة (Huang,2010):

2-1-6-1 مدخل البراعة الهيكلية: والذي يشير إلى طبيعة العلاقة بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مع التركيز على دور الإدارة العليا وقدرتها على الموازنة والمفاضلة بين البدائل باعتبارها صاحبة القرار، وتحديد المهام والأدوار بشكل دقيق وواضح، إضافة للتكيف مع التغيرات البيئية.

2-1-6-2 مدخل البراعة السياقية: وهو ظاهرياً معاكس للمدخل الأول، حيث يركز على جميع الأنظمة والعمليات وتشجيع العاملين داخل الوحدات التنظيمية، واستخدام ما يمتلكون من قدرات تمكنهم من أداء المهام على أكمل وجه، وبذلك فهو مكمّل لمدخل البراعة الهيكلية رغم الاختلاف.

2-1-6-3 مدخل البراعة القائمة على القيادة: (Luo & Rui,2009) وفيها يكون الدور المهم والأبرز لكبار المديرين والقادة في تعزيز البراعة التنظيمية، من خلال عمليات خاصة عن طريق فرق العمل الجماعي الذي يضم فرق الإدارة العليا.

وبذلك نجد أن جميع المؤسسات التعليمية تركز على مداخل البراعة التنظيمية من خلال تحديد المهام والواجبات للمديرين والمساعدين، وكذلك المشرفين، وتوزيع الأدوار والوظائف على المعلمين (براعة هيكلية)، مع الاهتمام بتخصيص العاملين وتوزيع المهام عليهم ووضوح مسؤولياتهم (السياقية) وصولاً للمرونة العالية والتكيف مع التغيرات المفاجئة ممّا يتطلب براعة قائمة على القيادة.

2-1-7 متطلبات البراعة التنظيمية:

لكي تتحقق البراعة في جميع المؤسسات فلا بد من توفر المتطلبات التالية (Oreilly&Tushman,2011):

- 1- وضوح الهدف الاستراتيجي حتى يمكن إبراز دور كل من الاستغلال والاستكشاف، في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة التعليمية.
- 2- أن تمتلك المؤسسة التعليمية خصائص تجعلها أكثر قدرة على تحمل التحديات والضغوطات.
- 3- تمييز وحدات المؤسسة التعليمية من خلال قدرتها على التوازن ما بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف.

2-1-8 الصُّعُوبات والتحدّيات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيميّة بالمؤسّسات التعليميّة العامة:

يتفق الباحثون على أهمية البراعة التنظيمية وتأثيرها ودورها الإيجابي في تحسين أداء المؤسسات وبقائها من خلال استغلال الموارد المتاحة واكتشاف الجديد منها، إلا أن ممارسة البراعة قد تواجهها العديد من التحدّيات أو الصُّعوبات التي قد تعيق القيادات الإدارية على انتهاجها أو ممارستها للبراعة التنظيمية، هذه الصعوبات تظهر أولاً في محاولة القيادات الموازنة بين الأهداف والقدرات المتوفرة والموارد المتاحة على المدى القصير والبعيد، إضافة إلى تحديات البيئة الخارجية والتغيرات التي قد يصعب التحكم أو التأثير فيها، كما أن الدراسة الاستطلاعية كشفت عن العديد من الصعوبات التنظيمية والمادية والبشرية التي تعيق من ممارسة البراعة التنظيمية من قبل القيادات الإدارية والتي كانت على النحو التالي (العتيبي، 2025):

2-1-8-1 الصعوبات البشرية:

تتمثل الصعوبات البشرية في نقص الكوادر البشرية ذات الخبرات العالية والمهارات المتقدمة التي من شأنها المساعدة على اكتشاف الفرص واستغلالها، إضافة إلى مقاومة التغيير من البعض والخوف من المغامرة أو المخاطرة بتطبيق الأساليب الحديثة التي قد تساعد على تقليل الأعباء الوظيفية اليومية، كما أن هناك عزوف من قبل العاملين عن المشاركة سواء في وضع الخطط والأهداف أو في المساهمة في حل المشكلات التي قد تطرأ بالمؤسسات التعليمية، مما يشكل عائقاً على سرعة أداء المهام.

2-1-8-2 الصعوبات المالية:

المؤسسات التعليمية العامة بالمدينة غير مستقلة مادياً فهي تتحصّل على مخصصات مالية سنويّة ضعيفة لا تكاد تغطي نفقات العام الدراسي، مما ينعكس على استثمار الفرص وقلة البرامج التدريبية لتنمية مهارات المنتسبين، حيث إنّ البرامج التدريبية للتنمية والتطوير تحتاج إلى دعم مالي وتكاليف باهظة سواء من الجهات الحكومية أو من منظمات المجتمع المدني، كما أن النقص في المعدات التقنية والمدرسية يقلل من فرص التطوير المهني والعلمي سواء للطلبة أو العاملين.

2-1-8-3 الصعوبات التنظيمية:

سبق وأن تمت الإشارة في المبحث الأول عند استعراض مشكلة الدراسة أن هناك ضعف وقصور واضح في فهم وممارسة البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات العامة للتعليم الثانوي، مما يقلل من ممارستها ومعرفة أثرها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المنشودة، إضافة لاعتماد الهياكل التنظيمية المركزية وعدم تفويض الصلاحيات واعتماد الأساليب التقليدية في تقييم العاملين وضعف نظام الأجور والحوافز للكوادر المتميزة والمبدعة.

المبحث الثاني الميزة التنافسية

2-2-1 مقدمة:

يتمثل التنافس منذ قديم الازل في الحصول أو بالأصح احتكار الموارد كالماء والكلاء، فنشأت الحضارات الإنسانية القديمة التي اتخذت من الأنهار مكاناً لإقامتها، فكانت الصراعات والحروب بين الأمم للاستحواذ على هذه الموارد، مما يتطلب إيجاد القيادات الشابة القوية لحماية وتأمين هذه الموارد في ظل الظروف الطبيعة التي كانت ولا زالت هي المتغير الذي يصعب التحكم فيه من فيضانات وزلازل وحرائق... الخ، كذلك الحال اليوم في مؤسسات الأعمال التي تمارس نشاطاتها التجارية والخدمية في بيئة شديدة التعقيد وكثيرة المتغيرات ولكي تحقق البقاء والاستمرار، فهي أمام خيارين لا ثالث لهما إما أن تختفي وتندثر، أو تحتفظ بمكانها وتسير قدماً للأمام بأفكار ابتكارية تحقق التكيف مع تطورات واحتياجات البيئة المتغيرة، إضافة الى اتخاذ كافة السبل لمقاومة التحديات، والعمل قدر الإمكان على التكامل مع البيئة المحيطة التي تؤثر وتتأثر بها من خلال تغذية راجعة على الدوام ودون توقف، وصولاً للحصول على موقع تنافسي يتقدم المنافسين.

2-2-2 مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage :

يتبادر للذهن وللوهلة الأولى أنَّ مصطلح الميزة يُراد منه الاختلاف الايجابي والأفضلية والتفوق، ولكي يحدث هذا الاختلاف لابد من قدرات تتمتع بها أي مؤسسة لتقودها إلى وضع متقدم ومنافس عن الآخرين، فقد كان (بورتر، 1980) أول من أدخل هذا المصطلح في العلوم الإدارية بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، حيث أكد على أن الميزة التنافسية تمثل علامة للنجاح والتفوق (بسيوني، 2025).

كما ويلاحظ المتتبع للتطور في العلوم الإدارية أنَّ مفهوم الميزة التنافسية ارتبط بتقليل التكاليف أولاً، وهذا ما حدث من قبل الشركات اليابانية التي اكتسحت الأسواق الأمريكية والأوروبية بمنتجاتها ذات الجودة العالية و السعر الأقل، ثم ارتبطت بعامل الوقت وسرعة الإنجاز والتسليم مع الحفاظ على الجودة المطلوبة، ونتيجة لقصر عمر الكثير من السلع والخدمات اتجه التنافس إلى ابتكار حاجات وخدمات تتصف بالندرة والخصوصية لتشجيع رغبات العملاء الحاليين والجدد، ثم ارتبطت المنافسة بسرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية الهائلة وتبني وسائل الاتصال المتطورة والاستفادة من الكم المهول من البيانات والمعلومات التي تحمل في طياتها فرصاً ثمينة تحقق من خلالها ميزة تنافسية تدوم لفترات طويلة من الزمن، فهي كما يراها (Porter, 1993) نقلاً عن (بسيوني، 2025) اكتشاف المؤسسة لوسائل جديدة ذات فعالية تختلف عن المنافسين مما يقود إلى حدوث الإبداع بمفهومه الواسع، ومن زاوية أخرى يراها (Kiein, 2002) فكرة بسيطة، ولكنها

خادعة لتقييم قدرات المؤسسة وموقعها في السوق، والتي تمنحها ميزة عن منافسيها، كما أنها ليست دائمة، أي تتلاشى بمرور الوقت، أما (Porter and Karmer, 2006) يفيدان نقلا عن (بسيوني، 2025) أن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز مكانة المنظمة التنافسية، ويجعلها في وضع جاذب للعملاء أكثر من منافسيها، وهذا مما يؤكد أن العمل على دراسة حاجات العملاء وتلبيتها في الخارج مصدره من داخل المنظمة ناتج عن أداء العاملين وكفاءتهم (ميزة) يحقق قيمة لجذب العميل الخارجي والداخلي على حد سواء.

في حين أن التغيرات والتعقيدات الحاصلة في البيئة الخارجية هي التي تفرض ضرورة الحصول على ميزة تنافسية تقود المؤسسة للبقاء والاستمرار لفترات طويلة تحتفظ من خلالها بموقع يتقدم المنافسين، قد تكون موقع استراتيجي؛ أو قائد؛ أو فريق عمل بارع ذو كفاءة عالية؛ أو مورد بشري ذو مهارات نادرة واستثنائية؛ أو القدرة على إدارة الموارد بتكاليف أقل مع تقديم جودة عالية، وقد تكون قدرات المؤسسات و مواردها متشابهة – وهذا ما يحدث غالبا في القطاع العام- ولكن تتم عملية تطويرها واستغلالها بشكل مغاير (اختلاف وتمايز) مما يحقق ميزة تنافسية.

وفي ضوء ذلك فإن (Betts, 2012) يعرف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة من الموارد الملموسة والغير الملموسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تطور من قدرتها على استحداث أساليب جديدة لتحقيق الأرباح والحصول أيضا على الفرص لتطوير واستثمار هذه الموارد بكيفية من شأنها أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها، في حين أن (طالب، 2012) قد عرف الميزة التنافسية بأنها: استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من أداء أنشطتها الخاصة بشكل يخلق قيمة لها بحيث لا تستطيع المؤسسات المنافسة لها تقليدها، بمعنى امتلاك المؤسسة لصفات وقدرات من شأنها أن تحقق لها التفوق، ويكون لها استباقية في جودة الأداء، ولديها القدرة على توليد خدمات جديدة ومختلفة عن باقي المنافسين لها، وتمتلك موارد بشرية وكوادر مؤهلة للعمل المهني، وفي المقابل نجد أن (حسين وحزمة، 2024) يعرفان الميزة التنافسية بمنظور آخر، فهي قابلية المؤسسة على إتباع منهج وأسلوب واحد أو مجموعة من الأساليب تسمح لها بالتفوق على منافسيها، بحيث لا يكون باستطاعتهم إتباعها حاليا أو مستقبلا، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء.

أما فيما يتعلق بالتنافسية التعليمية فيعرفها (رايس، 2011): بأنها تتعلق بمتطلبات تجويد مستوى الإعداد المهني اللازمة لسد الفجوة بين الإعداد النظري وبين متطلبات سوق العمل الفعلية، والذي يفرض على تلك المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها في سبيل تعزيز الفاعلية التعليمية والقدرة المؤسسية لها بما يحقق الميزة التنافسية لها بصورة مبتكرة، وتجدر الإشارة إلى أن الحصول على الميزة التنافسية لا يتأتى من العدم، وإنما نتيجة لجهود عظيمة من الدراسة والتحليل،

سواء للموارد المتاحة أو بيانات ومعطيات البيئة المحيطة، والتطورات الحاصلة بها، من الفرص والمخاطر، إضافة للعميل الجديد ومعرفة رغباته، وصولاً لتحقيق التوازن مع المتغيرات الخارجية والإمكانات والقدرات الداخلية ببراعة تمكن المؤسسة من تقديم خدماتها بجودة وتوقيت وكلفة وإبداع يفوق منافسيها.

ففي المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة، تجد أن القدرات تتمثل في إدارة ماهرة ذات تفكير إبداعي خلاق، وموارد نموذجية، ومعدات تكنولوجية تدعم العملية التعليمية بشكل مغاير، إضافة للعلاقات العامة والمباشرة مع مراكز القرار والمستفيدين من فئات المجتمع، كل ذلك يصنع نقاط قوة تمثل مصدر جذب لهذه المؤسسة دون غيرها، إضافة الى تحسين استغلال مواردها المتاحة ومشاركة الكوادر ذات المهارات العالية التي قد تكون نادرة، عندها لن تؤثر ولن تستطيع المؤسسات الأخرى اللحاق بها لأنها تحصلت على ميزة تنافسية.

وأخيراً يمكن القول بأن الميزة التنافسية تنبثق من سؤال قد يتبادر إلى ذهن أي مسؤول أو قيادي؛ مفاده: ما الذي يجعل مؤسسة ما متقدمة أو أن أدائها أفضل من أداء مؤسسته؟ ولماذا هي أفضل؟ كيف يتم أداء الأعمال حتى وصلت تلك المؤسسة الى هذا المستوى المرموق؟ كيف لها أن أصبحت مركز جذب للعملاء دون غيرها؟ كل هذه التساؤلات تقود إلى سر نجاح المؤسسة عن غيرها، مما يولد أفكاراً كثيرة حول تميزها، وبنائها لميزة تنافسية، رغم وجودها في ذات بيئة عدم التأكد، مما يتطلب منها العمل والحفاظ على استدامة هذه الميزة التي تحصلت عليها، كما إن التنافس (إضافة من مرجع د ياسين ص55)

2-2-3 خصائص الميزة التنافسية:

أوضح بارني (Barney,1991) الخصائص الرئيسية للميزة التنافسية بشكل مختصر على النحو التالي:

- 1- أن تكون ذات قيمة تتمثل في معلمين على درجة عالية من الكفاءة، وتقنيات مبتكرة بحيث تحسّن الكفاءة والفاعلية، مع تقديم خدمات اجتماعية عالية للمجتمع
- 2- أن تكون نادرة بمعنى عدم توافرها بسهولة للمنافسين، وتقديم برامج تعليمية ذات جودة عالية.
- 3- أن يصعب على المنافسين تقليدها، كإعطاء قيمة مضافة للمعرفة والعلوم التي تدرس، أو السمعة والموثوقية في أذهان العملاء.
- 4- عدم توافر بدائل استراتيجية لها في الوقت القريب، بمعنى طويلة الأمد، والتكيف مع رغبات العاملين والطلاب وأدواقهم

وعندما لا تتأثر هذه الميزة بإجراءات المنافسين يمكن أن نعتبرها ميزة تنافسية مستدامة (Porter,1980)، وبذلك تكون دائمة ومستمرة سواء على المدى القصير أو البعيد، وغالبا ما تكتسب الميزة قيمتها من كونها نابعة من داخل المؤسسة لا من خارجها مما يعطيها قيمة تفوق المنافسين، إضافة لقابليتها للتجدد ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية.

2-4 أبعاد الميزة التنافسية:

تشير الدراسات السابقة إلى وجود ثلاث أسبقيات تنافسية أساسية، ألا وهي الكلفة المنخفضة، جودة المنتجات والخدمات، والوقت المختصر، والتي قد تكون متوفرة في الأداء الكلي للمؤسسة أو في جزء من عملياتها، وتعتمد على إرضاء الزبون الداخلي أو الخارجي أو الاثنين معا، ولا يشترط تواجدها مجتمعة في كل عملية وإنما تختار الإدارة ما يناسبها لتحقيق تميزها عن الآخرين، ثم ظهرت حديثا أسبقيات المرونة والابداع لتصبح خمس أسبقيات تنافسية كالتالي (محسن والنجار، 2012):

- 1- الكلفة المنخفضة: وتهتم بالتركيز على خفض التكاليف ومعرفة مصادر الهدر ومعالجتها، مما يحقق وفورات وأرباح كبيرة.
 - 2- الجودة: وتعني تقديم الخدمات أو المنتجات بمواصفات عالية ترضي المستفيد من حيث المتانة، السلامة، الأمان، سهولة الاستعمال، سرعة الخدمات المقدمة، وغيرها.
 - 3- الوقت: ويقصد به خفض وتقليل الوقت لصالح العميل، بحيث تتم عملية التسليم في وقت قياسي يسبق المنافسين، وتقليل فترات الانتظار في المؤسسات الخدمية.
 - 4- المرونة: أي القدرة على التكيف والاستجابة لطلبات المستفيد الخاصة والتي تختلف من عميل إلى آخر، وبذلك تتحقق الاستجابة لطلبات السوق وتغيير مواصفات المنتج أو الخدمة حسب رغبات العملاء.
 - 5- الابداع: والذي يكون نتيجة لمواكبة عمليات البحث والتطوير كأسبقية تنافسية تتم من خلال التكنولوجيا للعمليات أو إجراءات العمل ذات الجودة العالية، فلا تنتظر ماذا يريد العميل وإنما تسبقه في تقديم ما يطمح إليه ويفوق توقعاته.
- قد تعتمد المؤسسة أسبقية تنافسية واحدة أو اثنتين وربما الجميع معاً في وقت واحد، أو المفاضلة بينها وبين ما يناسب إمكانياتها وقدراتها وسوق العمل الخاص بها، ففي المؤسسات الخدمية كالتعليمية (عينة الدراسة) نجد أن من أهم الأسبقيات المطلوب إتباعها هي الجودة، الوقت، الابداع، بحيث تكون مزيج تنافسي يبدأ من اسم المؤسسة كعلامة للجودة يساعد على الجذب والانتماء لهذه المؤسسة دون غيرها، إضافة الى جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة من تسهيل وسرعة الانضمام وإتمام الإجراءات الورقية والالكترونية التي يحتاجها العملاء، معلمين،

اداريين، وتلاميذ بهذه المدرسة، كما أنه وجب على القيادات الإدارية بهذه المؤسسات ان لا تغفل الجانب الإبداعي من خلال التقنيات الحديثة المستعملة في العملية التعليمية فهي ميزة تجذب العملاء متى ما توافرت في مؤسسة بعينها.

2-2-5 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

هناك أربع عوامل أساسية متفق عليها تساعد على بناء واستدامة الميزة التنافسية لجميع المؤسسات بغض النظر عن نشاطها او منتجاتها وخدماتها التي تقدمها وهي كالتالي (الغامدي،2020):

- 1- الكفاءة والفاعلية، بحيث تحقق المؤسسة أهدافها من خلال تقديم أكبر قدر من المخرجات بأقل التكاليف، أي استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بفاعلية.
 - 2- الجودة، بمعنى العمل بجودة عالية من خلال تحسين وتطوير الأداء مع تقليل التكاليف والسيطرة على الوقت وتلبية رغبات العملاء واحتياجات السوق.
 - 3- التحديث وسرعة الاستجابة للمتغيرات، سواء في المنتج أو الخدمة أو رغبات العملاء
 - 4- الاستجابة للعملاء بشكل يفوق المنافسين.
- فالميزة التنافسية كما وصفها هي طوق النجاة الحقيقي للمؤسسات التعليمية على الصعيد الأكاديمي والعملية.

2-2-6 مداخل الميزة التنافسية (محسن والنجار،2012):

- 1- المدخل المستند على الموارد: وتشمل الموارد الملموسة والغير ملموسة، ويستوجب فيها أن تتصف بالندرة وأن تكون ذات قيمة، حتى لا يتمكن المنافسين من الحصول عليها أو تقليدها.
- 2- مدخل سلسلة القيمة: وهو من أحدث أساليب الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، بحيث يتم إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة واحتساب مقدار مساهمتها في القيمة والربح لكل جزء ضمن سلسلة النشاطات بداية من المدخلات ووصولاً للمخرجات.
- 3- مدخل التحليل الاستراتيجي (ياسين،2005): الذي يهدف إلى الرفع من كفاءة المؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية مع تحديد مقدار التغير في البيئة الخارجية حتى تتمكن من تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، حيث يتم استثمار نقاط القوة والفرص، وتقليل الأثر الناتج عن نقاط الضعف والتهديدات.
- 4- مدخل هيكل الصناعة: يقوم هذا المدخل على أن الميزة التنافسية هي دالة لعضوية المؤسسة في مجال عملها، وتحديد درجة الجاذبية، والتي تتأثر بقوة المنافسة الخمس الأساسية كم حددها بورتر نقلاً عن (قطب،2012):

- شدة المنافسة في مجال العمل.

- تهديد المنافسين الجدد.
 - قوة المجهزين التنافسية.
 - قوة التفاوض لدى المشتريين (المستفيدين).
 - التهديدات الناتجة عن المنتجات البديلة.
- ويشير (رشدي، 2023) للمصادر التي تساعد على بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة بأنها تنشأ من:

- الابتكار سواء في المنتجات، أو التقنية أو الأداء الكلي.
 - البحث والتطوير واستثمار المعرفة والتطبيقات الحديثة لزيادة الإبداع.
 - التعلم من أجل تحسين أساليب الأداء.
- بينما هناك رأي آخر يحدد مصادر الميزة التنافسية بشكل مختصر إلى مصادر داخلية تنبع من الموارد الملموسة والغير ملموسة، والمصادر الخارجية سواء كانت عوامل سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية.

2-7-2 البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

لم تعد المؤسسات التعليمية مجرد مراكز للتعليم والتأديب، بل تطورت لتجسد خصائص منظمات الأعمال الريادية، من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة والخدمات مع تبني أحدث الأساليب الإدارية المتطورة. ويقود هذا التحول قادة ومديرون يتمتعون بمزيج فريد من الصفات التي تميزهم كعلامة للجودة؛ كالمقدرة على التكيف والإبداع والبراعة في اكتشاف الفرص واستغلال الموارد المتاحة، مع بناء علاقات قوية مع جميع الأطراف المعنية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. هذه الرؤية الاستراتيجية تمكنهم من تنمية ميزة تنافسية طويلة الأجل.

فهم يُظهرون استجابة سريعة للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة، مع الالتزام بالجودة والسعي لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع المستفيدين -الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والموظفين -مع التأكيد على المساءلة في إنجاز المهام والاستخدام الرشيد للموارد. علاوة على ذلك، فإنهم يسعون بنشاط للحصول على ملاحظات من أصحاب المصلحة لضمان التحسين المستمر والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال أساليب مبتكرة لتنفيذ المهام، كما أنه من الجدير بالذكر أن القيادات التي تتسم بالبراعة التنظيمية تولي اهتمامًا كبيرًا بمشاركة الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم، إدراكًا منها بأن رأس المال البشري هو محور نجاح المؤسسة ككل.

وهذا يثير سؤالاً هاماً: كيف يمكن للقادة الإداريين في المؤسسات التعليمية الاستفادة من البراعة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

يكنم الجواب في تنمية أسلوب إداري رشيق يدفع المؤسسة إلى تجاوز الجمود والممارسات التقليدية نحو نموذج ريادي ناجح ومتطور يتفوق على منافسيه. يتطلب ذلك فهمًا عميقًا للحظات المناسبة لاقتناص الفرص والتكيف مع التغييرات، مدعومًا بوعي شامل بالوضع الحالي للمؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف. كما يستلزم حل المشكلات بشكل استباقي، وإشراك جميع الأطراف المعنية، والتركيز على الاستغلال الفعال للموارد الحالية واستكشاف سبل لتعزيز المنافسة الإيجابية في جميع الوحدات التنظيمية. علاوة على ذلك، فإنه ينطوي على تشكيل فرق عمل تتألف من موظفين يتمتعون بصفات ريادية وطموحة، وكل ذلك يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بسرعة وكفاءة وإنشاء ميزة تنافسية دائمة.

2-7-2-1 العلاقة ما بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية:

ترتكز البراعة التنظيمية على الموازنة بين الاستفادة من الموارد المتاحة واكتشاف موارد جديدة، وتعتبر جودة هذه الموارد أساس تحقيق الميزة التنافسية. فالقيادة التي تتبنى استراتيجية البراعة التنظيمية تسعى لتنمية كوادر متميزة ذات قدرات عالية. ولتحقيق التفوق في الأسواق، يجب على المؤسسة بناء قاعدة قوية للميزة التنافسية من خلال كوادر كفؤة تقدم منتجات أو خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف. فكلما كانت موارد المؤسسة فريدة ويصعب تقليدها، زادت فرصتها في بناء ميزة تنافسية مستدامة (Porter, 1980).

وتلعب القدرات النوعية والمهارات الخاصة دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف، بدءًا من التخطيط واتخاذ القرارات وصولًا إلى التنفيذ والعمليات اليومية. كما أن تبني استراتيجيات البراعة التنظيمية يساهم في تطوير قدرات جديدة تدعم القدرات الحالية، مما يمكن المؤسسة من تقديم خدمات عالية الجودة، والاستجابة لاحتياجات العملاء، واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وبالتالي تحقيق الربحية المستهدفة والتفوق على المنافسين. ويتفق (Barney, 1991) مع هذا الطرح، مؤكدًا أن الميزة التنافسية تنبع من استغلال الموارد والمهارات الفريدة للمؤسسة لتطبيق استراتيجية خلق القيمة بكفاءة أعلى من المنافسين. فالاستغلال (أحد أبعاد البراعة التنظيمية) يركز على الكفاءة، بينما يمثل الإبداع والمرونة (الوجه الآخر للاستكشاف) الاستجابة السريعة للفرص. وتعتبر الموارد والقدرات حلقة الوصل بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

2-7-2-2 الاستغلال والميزة التنافسية:

يشير الاستغلال إلى أداء العمليات بكفاءة، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، والتحسين المستمر، مما يمكن الإدارة من تحقيق نتائج قابلة للقياس. وكلما تحسن الاستغلال، انخفضت التكاليف، مما يسمح بتقديم خدمات بأسعار تنافسية، وبالتالي تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة.

2-2-7-3 الاستكشاف والميزة التنافسية:

يساهم الاستكشاف في توفير خدمات متميزة من خلال استغلال الفرص في البيئة المحيطة، والحصول على موارد نادرة، واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة. وعلى الرغم من أن الاستكشاف ينطوي على مخاطر، إلا أن النتائج الإيجابية تؤدي إلى تميز المؤسسة بـموارد أو فرص أو ابتكارات جذرية، مما يحقق الإبداع والندرة التي تقود إلى التفوق على المنافسين على المدى الطويل.

ملخص:

تناول المبحث الأول من الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل لهذه الدراسة والمتمثل في البراعة التنظيمية من حيث المفهوم والنشأة مع استعراض مفصل للأهمية وأهم الخصائص المميزة لها وأبعادها الأساسية الاستغلال والاستكشاف مع تقديم تعاريف مفصلة للبعدين وذكر لأهم الفروق بينهما، وأخيرا تم ذكر المداخل الأساسية للبراعة التنظيمية والمعوقات التي تحد من ممارستها بالمؤسسات التعليمية، في حين أن المبحث الثاني من الفصل الثاني تناول التعريف بالمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية في هذه الدراسة، بشكل مختصر وتسلط الضوء على أهم الجوانب الخاصة والمهمة بهذا المفهوم، من حيث النشأة والتعريف والخصائص والأسبقيات التنافسية المتعارف عليها، مع التعرّيج على ذكر أسس بناء الميزة التنافسية، وأخيرا الوصول لأوجه الشبه والعوامل المشتركة بين متغيرات الدراسة حيث اتضح أن هناك تكامل وارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية فكلاهما يعتمد على موارد وقدرات المؤسسة.

الفصل الثالث
الإطار العملي للدراسة

3-1 مقدمة:

بعد استعراض الإطار النظري للدراسة والمتضمن لمتغيرات الدراسة (البراعة التنظيمية والميزة التنافسية)، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، والذي تم تنفيذه في مدارس الثانوية العامة بمدينة سرت، باعتبارها من أهم المرافق الحيوية في المدينة، يهدف هذا التطبيق إلى تحديد تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية بمدارس الثانوية العامة بمدينة سرت، ويتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة، وتوضيح المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملة بالمؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي، وعددها (22) مدرسة بمدينة سرت أثناء إجراء الدراسة، ويبلغ عدد القيادات الإدارية في تلك المؤسسات (220) عضواً وفق الهيكل التنظيمي المعتمد بقرار 1610 لسنة 2023م بشأن اعتماد الملاك الوظيفي للمؤسسات التعليمية، وهذه الإدارات تتكون على النحو التالي:

- 1- مدير المدرسة.

- 2- مساعد المدير.

- 3- رئيس وحدة الشؤون الفنية.

- 4- رئيس وحدة الشؤون التعليمية.

- 5- رئيس وحدة الشؤون الإدارية والذي بدوره تتبعه الإدارات التالية:

- 1- مشرف النظام المدرسي.

- 2- المشرف الإداري.

- 3- المشرف المالي.

- 4- مشرف شؤون الطلبة.

- 5- مدخل البيانات.

- 6- خدمات عامة.

3-3 نبذة مختصرة عن عينة الدراسة:

بعد مراسلة مكتب التوثيق والمعلومات بمراقبة تعليم سرت تعذر الحصول على بيانات أو معلومات تاريخية توضح التطور التاريخي والنشأة الأولية للمؤسسات التعليمية بالمدينة، فقد كانت بيانات رقمية وإحصائية عن عدد التلاميذ والمعلمين وجنسياتهم واعداد الموظفين فقط، مما استوجب القيام بمقابلات شخصية مع الرعييل الأول من المدراء والموظفين القدامى الذين واكبوا

العملية التعليمية بمدينة سرت، وقد أسفرت هذه المقابلات عن معلومات دقيقة تم تأكيدها من عدة شخصيات إدارية في مراقبة التربية والتعليم بمدينة سرت، وهي كالآتي:

يعود انشاء أول مدرسة للتعليم الثانوي بمدينة سرت بين عامي (72/71)، فقد كانت مدرسة واحدة للبنين وهي مدرسة عقبة بن نافع ومقرها في سرت المركز بالمنطقة السكنية الأولى، تولى إدارتها السيد: فرج الأمل، ثم السيد: محمد البرق، وبعد سنوات قليلة أصبحت مختلطة بنين وبنات بإدارة السيد: مختار يونس ثم السيد: يوسف الأحمر، لكن كان عدد البنات قليل جداً مقارنة بعدد الذكور، ثم في عام (90 /89) فُتحت أول ثانوية تخصصية للعلوم الأساسية للبنات وثانوية عامة في مدرسة الخنساء للبنات، وبعد عام واحدة تم تغيير الاسم لثانوية الثورة العربية بنات، تحت قيادة كل من السيد: محمد كرواد السيوي والسيد: عبدالهادي كاظم، ثم توالى انشاء المزيد من مؤسسات التعليم الثانوي في داخل المدينة وضواحيها ليصل العدد الحالي اليوم إلى (22) مؤسسة للتعليم الثانوي العام، مع مزيد من التحسينات والتطوير من حيث المباني والمعدات والمناهج العلمية لمواكبة دول الجوار والبيئة المحيطة، كما شهدت في المقابل تزايداً في عدد الكادر الإداري الذي كان يقتصر على المدير ونائب المدير ليصل على ما هو عليه اليوم مع زيادة في التخصص والتقسيم الإداري والوظيفي كما هو موضح ومرفق في ملحق الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية ص(103). (مفتاح الغواري، 2025)

3-4 عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية حيث بلغت عينة الدراسة (143) مفردة، والتي تم تحديدها بناء على الجدول الذي قدمه (Krejcie and Morgan,1970)، اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (0.5%)، ومعامل ثقة قدره (95%).

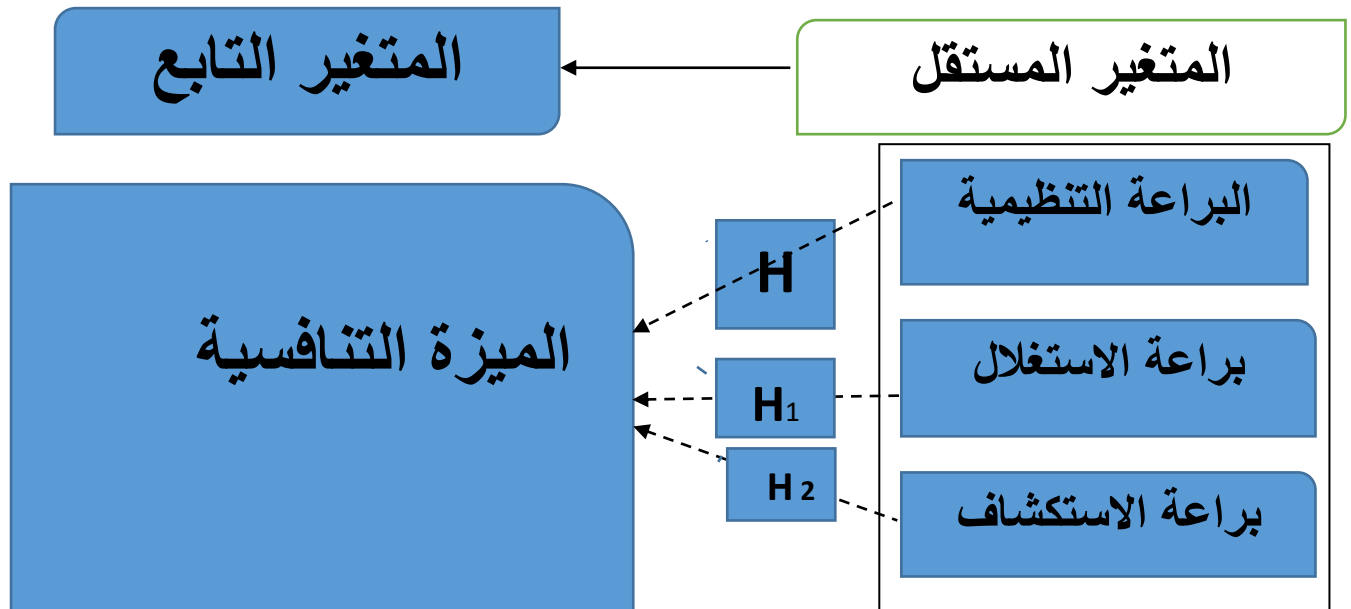
3-5 نموذج الدراسة والفرضيات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة و الإطار النظري للدراسة الحالية والذي تم من خلاله تحديد متغيرات هذه الدراسة، والمتمثلة في البراعة التنظيمية باعتبارها متغير مستقل له بعدان رئيسيان هما الاستغلال والاستكشاف، والمتغير التابع لهذه الدراسة ألا وهو الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة، حيث تم الربط بين هذين المتغيرين في دراسة كل من (بكار ومجلي، 2024؛ القرني، 2020؛ عبدالعال، 2023؛ إبراهيم، 2022؛ صبح وجاد الرب، 2021؛ الغناي، 2022؛ Alsharayah & Allafi, 2023)، كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العامة للتعليم الثانوي بمدينة سرت.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح الإطار العام للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة الحالية (البراءة التنظيمية والميزة التنافسية) في الشكل التالي:



شكل (3-1) نموذج مقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

6-3 متغيرات الدراسة:

وتشمل التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة المستقل والتابع كما يلي:

1-6-3 المتغير المستقل (البراءة التنظيمية):

هي قدرات هادفة تساعد القيادات الإدارية بالمدارس على مواصلة استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع استمرار البحث والتنقيب عن فرص جديدة تضمن البقاء والاستمرار على المدى البعيد، بشرط التوفيق والحفاظ ما بين القدرات الاستغلالية وقدرات الاستكشاف.

• الاستغلال:

ويعرف اجرائيا بانه: كفاءة استخدام الموارد الحالية بحيث تتم الاستفادة منها على أكمل وجه بما يحقق اشباع للعملاء.

• الاستكشاف:

هو إتقان مهارة البحث عن كل ما هو جديد (فرص، مهارات، معارف، تكنولوجيا،... وغيرها) لمواجهة أي تغيرات بيئية محتملة مع العمل على التكيف معها، فالاستكشاف يقود حتما الى الابتكار لمواجهة تهديدات المنافسة والتقليد.

حيث تم قياس البراعة التنظيمية وفق دراسة (العتيبي، 2025)، المكون من (16) عبارة مقسمة على النحو التالي: (8) عبارات لقياس بعد الاستغلال، و (8) عبارات أخرى لقياس بعد الاستكشاف، مع إجراء تعديلات طفيفة ليتناسب المقياس مع طبيعة الدراسة.

3-6-2 المتغير التابع (الميزة التنافسية):

هي محصلة ما تمتلكه المؤسسات من قدرات استراتيجية تنفرد بها عن منافسيها بحيث تنصدر قائمة الإبداع والريادة من حيث الكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة الاستجابة في تلبية حاجات عملائها.

اعتمدت الباحثة على دراسة (الغامدي، 2023) في قياس الميزة التنافسية والمكون من (16) عبارة، تقيس الكلفة والجودة والابداع والمرونة، مع إجراء التعديل اللازم ليتناسب مع طبيعة الدراسة.

3-6-3 القيادة الادارية:

هي القيادة المكلفة بممارسة واجباتها وفقا لأنظمة المؤسسة (اللوائح والقوانين) التي تنظم عمل المؤسسة وأداء أعمالها مع الترشيح المستمر لمن يعملون معها، فالفائد الإداري يتمتع بصفات معينة، أهمها توجيه وإرشاد المرؤوسين من خلال إصدار الأوامر والتوجيهات (استخدام السلطة)، والتأثير فيهم وإلهامهم وتحفيزهم وصولاً لتحقيق أهداف موضوعه مسبقاً.

3-6-4 المؤسسة التعليمية:

هي مؤسسة تقدم خدمات تربوية وتعليمية ضمن سياسة الدولة وأهداف وزارة التربية والتعليم، تسعى للرفع من المستوى التعليمي للمجتمع، يقودها كادر إداري يتميز بالانضباط والمسؤولية، يعمل فيها عدد من المعلمين والاداريين وموظفين يشغلون وظائف أخرى، كالأمن والنظافة وغيرها، جميعهم يقدمون خدماتهم لفئة معينة بالمجتمع.

3-7 أداة وأسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني للمجتمع محل الدراسة، والذي يسمح بدراسة الظواهر بشكل تفصيلي وموسع، ومن خلال هذا الأسلوب تم استخدام قائمة الاستقصاء باعتبارها

أداة لجمع البيانات، فهذه الدراسة اعتمدت على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بأهداف الدراسة، وهما:

- 1-المصادر الثانوية: والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية المنشورة من كتب ومجلات ورسائل علمية، ودوريات ومواقع إلكترونية تناولت الجانب النظري لموضوع الدراسة.
- 2-المصادر الأولية: وتتعلق بالجانب الميداني للدراسة، حيث تم تطوير قائمة استقصاء من دراستين سابقتين لكل من (العتيبي، 2025) فيما يخص فقرات البراعة التنظيمية، ودراسة(الغامدي، 2023) لفقرات الميزة التنافسية، فالاستبانة من أنسب الأدوات لجمع البيانات الميدانية للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها، وتكونت من قسمين:

- الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالمتغيرات والخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي اقتصرت على (النوع، العمر، المؤهل الوظيفي، سنوات الخدمة)
- الجزء الثاني: يتكون من (16) عبارة خاصة بالمتغير المستقل ألا وهو البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف، لكل بعد (8) فقرات.
- الجزء الثالث: تكون من (16) عبارة تخص المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بحيث كان لكل بعد من أبعادها (4) عبارات، التكلفة، الجودة، المرونة، والابداع على التوالي. (وذلك استجابة لملاحظات المحكمين بغرض الإيضاح لأفراد العينة).

8-3 المعالجة الإحصائية: الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS. V27) وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة، حيث تم إعداد هذا الترميز كما مبين في الجدول (3-1).

جدول رقم (3-1) ترميز إجابات أفراد عينة الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين غير موافق بشدة، إلى موافق بشدة، ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد فئات المقياس، للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4 ÷ 5 = 0.80) تضاف هذه القيمة إلى

أقل قيمة في المقياس، أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (3-2) يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

جدول رقم (3-2) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة.

طول الفئة	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 - إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 - إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 - إلى أقل من 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 - إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.20 - إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

وقد تم توزيع وتجميع الاستبانات بشكل ذاتي من قبل الباحثة في مدة قياسية لم تتجاوز الأسبوعين من شهر مايو اثناء فترة الامتحانات النهائية لسنوات النقل للثانويات العامة بالمدينة، مما ساعد على تواجد كافة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بالكامل في مؤسساتهم التعليمية، فكانت نسبة الاسترجاع (100%)، وجميع قوائم الاستبيان صالحة للتحليل الإحصائي والبالغ عددها (143) استبانة، ومن ثم إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.V27)، تمهيداً لتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة (المقياس) والاتساق الداخلي، أي مدى ترابط الفقرات مع بعضها وقياسها لنفس البعد.
- ارتباط بيرسون لقياس درجة الترابط بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة.
- الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف خصائص عينة الدراسة

معامل الانحدار: وذلك باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضيتين الفرعيتين لقياس أثر كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية (المتغير المستقل) كلاً على حدا على الميزة التنافسية (المتغير التابع)، ومن ثم الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع.

3-9 صدق مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمد الباحث في صدق المقياس على مقياسين وهما:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

"يقصد بالصدق تحديد إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع أصلاً لقياسه، أي جودة الاختبار في قياس ما صمم أصلاً لقياسه، بأن تكون الأسئلة المطروحة ذات صلة بالموضوع، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالدراسات العليا ذوي الخبرة والكفاءة، وقد بلغ عددهم (5) محكمين، لأبداء ملاحظاتهم وآرائهم فيما يخص وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لأبعاد الدراسة واقتراح التعديلات المناسبة، من ثم اعتمادها بالشكل والصورة النهائية المرفقة، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين) ، إلى جانب مقياس ليكرث الخماسي المستخدم في الاستبانة، وتم أخذ المقترحات المقدّمة من المحكمين بعين الاعتبار.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) للمتغيرين المستقل والتابع وفقرات الاستبانة للمتغيرات ككل، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، ومستوى المعنوية ($P \leq 0.05$) من خلال برنامج الإحصائي (Spss-v27). وذلك لمعرفة مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) بين فقراتها، وفيما يلي عرض لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) وللمتغير التابع (الميزة التنافسية). جدول رقم (3-3) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات البعد الأول للمتغير المستقل براعة الاستغلال، والدرجة الكلية للبعد نفسه الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

جدول رقم (3-3) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير المستقل
(براعة الاستغلال)

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة p-value
1	براعة الاستغلال	1	-
2	تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء.	0.836	0.000
3	تعمل الإدارة على وضع خطط بديلة للتأقلم مع المتغيرات.	0.538	0.000
4	تعمل الإدارة على دعم عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للعاملين .	0.588	0.000
5	تؤكد الإدارة على التخصص العلمي للعاملين عند تنسيبهم للعمل.	0.541	0.000
6	تحاول الإدارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة.	0.379	0.000
7	يتم استغلال الظروف الإيجابية المحيطة بحيث تنعكس على العاملين وفعاليتهم.	0.449	0.000
8	تهتم الإدارة بالموظفين وتنمي مهاراتهم لتفعيل المجتمعات المهنية.	0.522	0.000
9	يتم تحديث الإجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الإداريين.	0.781	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (3-3) أن نتائج الاتساق الداخلي بين الفقرات بُعد المتغير المستقل براعة الاستغلال، وفقرات الاستبانة للبعد ككل تراوحت ما بين (1)، (0.836)، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة للبعد لمتغير المستقل براعة الاستغلال و فقرات الاستبانة ككل (5.634)، حيث أعلى ارتباط في الفقرة رقم (2) التي تنص على أن " تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء بـ(0.836)، وهذا يعكس وضوحاً وقوة في ارتباطها بالمفهوم العام للبعد، كما أن أدنى ارتباط اتضح في الفقرة رقم (6) التي تنص على أن "تحاول الإدارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة" بـ (0.379)، وهي ضعيفة نسبياً، مما قد يشير إلى غموض أو عمومية في صياغتها ويُنصح بمراجعتها لتحسين وضوحها أو تعزيز ارتباطها بالمفهوم العام للبعد ، وكذلك اتضح أن الفقرات رقم (3، 4، 5، 7، 8) تراوحت بين (0.449) و(0.588)، وهي مقبولة لكنها أقل من المتوسط العام، وأن الفقرة رقم (9) التي تنص على أن "يتم تحديث الإجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الإداريين" بـ (0.781)، وهي تعكس انسجاماً قوياً مع باقي الفقرات، وكذلك اتضح ان جميع الفقرات عند مستوى معنوية

($p \leq 0.05$) دالة إحصائية مما يدل على اتساق داخلي جيد بوجود علاقة ارتباط (طردى موجب) بين فقرات صدق الاتساق الداخلي لبعد المتغير المستقل براءة الاستغلال وهذا ما يؤكد صدق المقياس.

جدول رقم (3-4) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير المستقل (البراءة الاستكشافية)

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة p-value
1	البراءة الاستكشافية	1	-
2	تعمل إدارة المدرسة على الوصول للمرونة المناسبة فيما يخص الاستجابة للمتغيرات الطارئة.	0.752	0.000
3	تحرص الإدارة على إتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية والإعلامية مثلاً) للمساهمة في تحسين الخدمات .	0.241	0.004
4	تعمل القيادات الإدارية على امتلاك المهارات العالية في التخطيط المدرسي.	0.437	0.000
5	تحاول الإدارة تجربة الابتكارات الجديدة قبل تطبيقها واعتمادها.	0.495	0.000
6	تعمل الإدارة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية بشكل مستمر.	0.326	0.000
7	تسعى القيادات جاهدة لاكتشاف الفرص واستقطاب ذوي المهارات.	0.301	0.000
8	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين باستمرار على الابتكار والابداع.	0.382	0.000
9	تتوفر لدى الإدارة القدرة على توقع حدوث المعوقات.	0.864	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (3-4) أن نتائج الاتساق الداخلي بين الفقرات بُعد المتغير المستقل البراءة الاستكشافية، وفقرات الاستبانة للبعد ككل تراوحت ما بين (1)، (0.864)، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة للبعد لمتغير المستقل البراءة الاستكشافية وفقرات الاستبانة ككل (1.873)، حيث أعلى ارتباط الفقرة رقم (9) التي تنص على أن " تتوفر لدى الإدارة القدرة على توقع حدوث المعوقات. ب (0.864)، وهذا يعكس فهمًا واضحًا لمفهوم الاستكشاف، كما أن أدنى ارتباط اتضح في الفقرة رقم (3) التي تنص على أن " تحرص الإدارة على إتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية والإعلامية مثلاً) للمساهمة في تحسين الخدمات. " ب (0.241)، وهي ضعيفة جدًا، وقد لا تنسجم مع باقي الفقرات وهذا يتطلب حاجة إلى مراجعة مفاهيمية، لأنها تركز على أطراف خارجية، بينما باقي الفقرات تركز على الأداء الداخلي، وكذلك اتضح أن الفقرات رقم (6، 7، 8) تراوحت بين (0.301) و(0.382)، وهي منخفضة نسبيًا. وكذلك الفقرات رقم (2، 4، 5)

تراوحت بين (0.437) و(0.752)، وهي مقبولة، وكذلك اتضح أن جميع الفقرات عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) دالة إحصائيًا، لكن هناك تفاوت واضح في قوة الارتباط.

جدول رقم (3-5) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (التكلفة)

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة p-value
1	التكلفة	1	-
2	تعمل الإدارة على ضبط الانفاق المالي.	0.837	0.000
3	تسعى الإدارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف.	0.532	0.000
4	تلتزم القيادات الإدارية بالمدرسة بتحسين الأداء لتقليل الهدر.	0.485	0.000
5	تبني الإدارة لمعايير الحوكمة اسهم في رفع كفاءة الانفاق .	0.789	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (3-5) أن نتائج الاتساق الداخلي بين الفقرات بُعد المتغير التابع (التكلفة)، وفقرات الاستبانة للبعد ككل تراوحت ما بين (1)، (0.485)، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة للبعد لمتغير التابع (التكلفة) وفقرات الاستبانة ككل (3.643)، حيث أعلى ارتباط في الفقرة رقم (2) التي تنص على أن "تعمل الإدارة على ضبط الإنفاق المالي" بـ (0.837)، وهذا يعكس وضوحًا في العلاقة، كما أن أدنى ارتباط اتضح في الفقرة رقم (4) التي تنص على أن "تلتزم القيادات الإدارية بالمدرسة بتحسين الأداء لتقليل الهدر." بـ (0.485)، وهي أقل من المتوسط، مما قد يشير إلى إعادة صياغة لتعزيز ارتباطها، وكذلك اتضح أن الفقرة رقم (5) التي تنص على أن "تبني الإدارة لمعايير الحوكمة أسهم في رفع كفاءة الانفاق" بـ (0.789)، وهي قوية جدًا، وأن الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن "تسعى الإدارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف" بـ (0.532)، وهي مقبولة لكنها أقل من المتوسط، وكذلك اتضح أن جميع الفقرات عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) دالة إحصائيًا، مما يدل على اتساق داخلي جيد بوجود علاقة ارتباط (طردية موجب) بين فقرات صدق الاتساق الداخلي لبعد المتغير التابع (التكلفة) وهذا ما يؤكد صدق المقياس.

جدول رقم (3-6) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (الجودة)

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة p-value
1	الجودة	1	-
2	تعمل الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علمياً وخدمياً.	0.812	0.000
3	تحرص الإدارة على تقديم مخرجات تلائم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع.	0.599	0.000
4	تسعى الإدارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها .	0.472	0.000
5	تعمل الإدارة على اتباع أفضل الطرق والبرامج كي تتطابق مواصفات مخرجاتها مع المعايير العالمية	0.857	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (3-6) أن نتائج الاتساق الداخلي بين الفقرات لبُعد المتغير التابع (الجودة)، وفقرات الاستبانة للبعد ككل تراوحت ما بين (1)، (0.472)، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة للبعد لمتغير التابع (الجودة) وفقرات الاستبانة ككل (3.74)، حيث أعلى ارتباط في الفقرة رقم (5) التي تنص على أن " تعمل الإدارة على اتباع أفضل الطرق والبرامج كي تتطابق مواصفات مخرجاتها مع المعايير العالمية " بـ (0.857)، وهذا يعكس انسجاماً ممتازاً، كما أن أدنى ارتباط اتضح في الفقرة رقم (4) التي تنص على أن " تسعى الإدارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها " بـ (0.472)، وهي أقل من المتوسط، مما قد تكون صياغتها عامة وتحتاج إلى توضيح أكثر لمعايير السمعة وربطها بجودة الأداء، وكذلك اتضح أن الفقرة رقم (2) التي تنص على أن " تعمل الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علمياً وخدمياً. " بـ (0.812) وهي قوية جداً، وأن الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن " تحرص الإدارة على تقديم مخرجات تلائم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع " بـ (0.599)، وهي مقبولة لكنها أقل من المتوسط، وكذلك اتضح أن جميع الفقرات عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) دالة إحصائياً، مما يدل على اتساق داخلي جيد بوجود علاقة ارتباط (طردى موجب) بين فقرات صدق الاتساق الداخلي لبُعد المتغير التابع (الجودة) وهذا ما يؤكد صدق المقياس.

جدول رقم (3-7) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (المرونة)

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة p-value
1	المرونة	1	-
2	تتوفر لدى المدرسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.	0.760	0.000
3	تستفيد إدارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية.	0.398	0.000
4	تعمل الإدارة على الاستجابة لرغبات العملاء بما يخدم برامجها .	0.518	0.000
5	يتم تحديث البرامج والأنشطة وفقاً للتطورات المعرفية والتكنولوجية.	0.869	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (3-7) أن نتائج الاتساق الداخلي بين الفقرات لُبعد المتغير التابع (المرونة)، وفقرات الاستبانة للبعد ككل تراوحت ما بين (1)، (0.869)، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة للبعد لمتغير التابع (المرونة) وفقرات الاستبانة ككل (3.545)، حيث أعلى ارتباط في الفقرة رقم (5) التي تنص على أن " يتم تحديث البرامج والأنشطة وفقاً للتطورات المعرفية والتكنولوجية" بـ (0.869)، وهذا يعكس مرونة عالية، كما أن أدنى ارتباط أتضح في الفقرة رقم (3) التي تنص على أن " تستفيد إدارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية" بـ (0.398)، مما يُشير إلى قد تكون بحاجة إلى توضيح المفهوم أو ربطه بالمرونة التنظيمية، وكذلك الفقرات رقم (2، 4) تراوحت بين (0.760) و(0.518) وهي مقبولة، وكذلك أتضح أن جميع الفقرات عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) دالة إحصائياً، مما يدل على اتساق داخلي جيد بوجود علاقة ارتباط (طردى موجب) بين فقرات صدق الاتساق الداخلي لبعد المتغير التابع (المرونة) وهذا ما يؤكد صدق المقياس.

جدول رقم (3-8) يبين نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات بُعد المتغير التابع (الابداع)

ر. م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة p-value
1	الإبداع	1	-
2	تشجع الإدارة جميع منتسبيها على الأفكار الإبداعية.	0.880	0.000
3	تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب.	0.585	0.000
4	تسعى الإدارة على استحداث برامج متطورة تميزها عن غيرها من المدارس.	0.715	0.000
5	تعمل الإدارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي.	0.851	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (3-8) أن نتائج الاتساق الداخلي بين الفقرات لُبعد المتغير التابع (الابداع)، وفقرات الاستبانة للبعد ككل تراوحت ما بين (1)، (0.585)، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة للبعد لمتغير التابع (الابداع) وفقرات الاستبانة ككل (4.031)، حيث أعلى ارتباط في الفقرة رقم (2) التي تنص على أن " تشجع الإدارة جميع منتسبيها على الأفكار الإبداعية." بـ (0.880)، وهذا يعكس انسجاماً ممتازاً، كما أن أدنى ارتباط أتضح في الفقرة رقم (3) التي تنص على أن " تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب." بـ (0.585)، وقد تكون بحاجة إلى توضيح العلاقة بين الجذب والإبداع، وكذلك أتضح أن الفقرة رقم (5) التي تنص على أن " تعمل الإدارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي" بـ (0.851) بأنها علاقة قوية جداً، وأن الفقرة رقم (4) التي تنص على أن " تسعى الإدارة على استحداث برامج متطورة تميزها عن

غيرها من المدارس" ب (0.715)، فهي علاقة جيدة، وكذلك اتضح ان جميع الفقرات عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) دالة إحصائيًا، مما يدل على اتساق داخلي جيد بوجود علاقة ارتباط (طردى موجب) بين فقرات صدق الاتساق الداخلي لبعد المتغير التابع (المرونة) وهذا ما يؤكد صدق المقياس.

10-3 ثبات أداة القياس:

تم احتساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbachs) للتأكد من ثبات العبارات المستخدمة، ومعامل الصدق الذاتي المستخرج من الجذر التربيعي لمعامل ألفا للثبات، حيث بلغ معامل الفا كرونباخ للبعد الاول (0.831)، وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.60)، (Nunnally, 1978) والبعد الثاني (0.788)، كما بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (0.902) وتعتبر هذه النتيجة عن درجة مناسبة وعالية من الثبات، مما يشير ذلك لثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي وبالتالي فهي صالحة للقياس وتحليل النتائج واختبار الفروض.

وتوضح النتائج المبينة بالجدول (3-9) أن أداة الدراسة تمتلك مستوى عالٍ من الثبات، ممّا يعني أنها توفر بيانات موثوقة ومتسقة عند تطبيقها على عينة الدراسة وبذلك، يمكن الاعتماد عليها في قياس البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بثقة عالية. والجدول التالي يبين معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (الفاكرونباخ).

جدول رقم (3-9) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الاستبانة

م	المتغيرات	الرمز	الفقرات	معامل الفا كرونباخ
	المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)	X		
1	البعد الأول (الاستغلال)	X1	8	0.831
2	البعد الثاني (الاستكشاف)	X2	8	0.788
	المتغير التابع (الميزة التنافسية)	Y	16	0.902

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات التحليل ببرنامج SPSS

11-3 عرض البيانات:

1-11-3 خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (3-10) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	58	40.6
	أنثى	85	59.4
العمر	أقل من 30	6	4.2
	من 31-35	24	16.8
	من 36-41	43	30.1
	من 42-47	62	43.4
	من 48-53	6	4.2
	أكثر من 54	2	1.4
	دبلوم متوسط	28	19.6
المؤهل التعليمي	دبلوم عالي	43	30.1
	بكالوريوس	64	44.8
	ماجستير	8	5.6
	أقل من 5 سنوات	22	15.4
سنوات الخدمة	5 - 10 سنوات	20	14.0
	أكثر من 10 سنوات	101	70.6

المصدر: نتائج تحليل SPSS

أ/ النوع:

الجدول رقم (3-10) يبين التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع، أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن (85) مشاركة، أي ما نسبته (59.4%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور (58) مشاركاً، بنسبة بلغت (40.6%)، ويرجع هذا التفاوت لكون ان قطاع التعليم مناسب لكلا الجنسين والزيادة الحاصلة في عدد الإناث على عدد الذكور راجعة لطبيعة المجتمع المحلي والتي ترى ان قطاع التعليم من أولى القطاعات الخدمية الأكثر مناسبة للمرأة، كما أن وزارة التعليم تحرص على رفع نسبة مشاركة العنصر النسائي في مختلف القطاعات التعليمية وفي جميع المستويات الوظيفية،

ب/ العمر:

بيّنت نتائج التحليل الوصفي لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن الشريحة الأكبر تتركز في الفئة العمرية من (42 إلى 47 سنة)، حيث بلغ عدد أفرادها (62) مشاركاً بنسبة (43.4%) من إجمالي العينة، تلتها الفئة العمرية من (36 إلى 41 سنة) بعدد (43) مشاركاً بنسبة (30.1%). كما جاءت فئة (31 إلى 35 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (16.8%) بعدد (24) مشاركاً، أما الفئات العمرية الأقل تمثيلاً فكانت فئة (أقل من 30 سنة) و(من 48 إلى 53 سنة)،

حيث بلغ عدد كلٍّ منهما (6) مشاركين بنسبة (4.2%)، في حين سجلت فئة "أكثر من 54 سنة" أدنى نسبة تمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها (2) مشاركين فقط، بنسبة (1.4%)، ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، مما قد يعكس درجة من الخبرة والاستقرار الوظيفي لدى المشاركين، الأمر الذي يعزز من موثوقية إجاباتهم في سياق موضوع الدراسة، حيث أنَّ الفئة التي تتراوح أعمارها (من 42-47 سنة) قد شكلت الأعلى تكراراً بنسبة (43.4%)، وهذه الفئة أكثر خبرة واطمئنان واستقرار إداري لما تمتلكه من خبرات، ليست بالصغيرة فتتقصصهم الخبرة وليست بالكبيرة فينقصها الحماس والمغامرة على الاستكشاف، تليها الفئة العمرية (من 36-41) بنسبة (30.1%)، تليها الفئة (من 31-35) بنسبة (16.8%)، في حين تساوت نسبة كل من الفئتين (أقل من 30) والفئة (من 48-53) فكان العدد متساوي لكل منهم وبلغ (6) إداريين بنسبة (4.2%)، أمَّا المرحلة العمرية الأقل تواجد بين أفراد العينة فكانت لمن هم (أكبر من 54 سنة) بعدد (2) ونسبة مقدارها (1.4%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية القيادات الإدارية هم في عمر الشباب الذي يتميز بالطاقة والخبرة والمهارة والاندفاع للأبداع والتطوير مما ينعكس بالإيجاب على ممارسة البراعة التنظيمية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتهم.

ج/ المؤهل العلمي:

أوضحت نتائج التحليل الوصفي لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (64) مشاركاً، بما يمثل (44.8%) من إجمالي العينة. تلتها فئة الحاصلين على دبلوم عالي بعدد (43) مشاركاً بنسبة (30.1%)، ثم فئة الحاصلين على دبلوم متوسط بعدد (28) مشاركاً بنسبة بلغت (19.6%). أمَّا فئة الحاصلين على درجة الماجستير فقد سجلت أقل نسبة، حيث بلغ عدد أفرادها (8) مشاركين فقط، بنسبة (5.6%).

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين يمتلكون مؤهلات علمية متوسطة إلى جامعية، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على وعيهم ومعرفتهم بموضوع الدراسة، مما يعزز من جودة البيانات المستخلصة من الاستبانة. كما يلاحظ أن النسبة الأعلى في المؤهل العلمي كانت من نصيب حملة البكالوريوس بنسبة 44.8%، يليها مباشرة حاملي شهادة الدبلوم العالي بواقع 30.1%، وهذا مؤشر إيجابي جداً يوضح المستوى العلمي والمعرفي لأفراد العينة ويدل على اهتمام القيادة الإدارية باستقطاب وتعيين ذوي المؤهلات العالية للرفع والتحسين من مستوى الخدمات التعليمية، في حين أن من يحملون مستوى دبلوم متوسط كان عددهم (28) إداري بنسبة 19.6%، ومن يحملون درجة الماجستير (8) مشكلين ما نسبته 5.6% من إجمالي عينة الدراسة، وهي فئة حديثة العهد بتواجدها

في المنظومة التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي العام وفي طريقها للزيادة نتيجة لاستحداث برامج الدراسات العليا بالمدينة وزيادة عدد الخريجين، فقد كانوا حكرًا على الجامعات، أما الآن ونتيجة للتطور العلمي الذي تشهده الدولة الليبية بشكل عام مما انعكس على إعداد ذوي المؤهلات العليا واتجاههم نحو مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، مما يساهم في تحسين جودة عمليات ومخرجات هذه المؤسسات.

د/ سنوات الخدمة:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لتوزيع أفراد العينة وفقًا لعدد سنوات الخدمة أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة عملية تتجاوز (10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (101) مشاركًا، بنسبة (70.6%) من إجمالي العينة. بينما جاءت فئة من لديهم خدمة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بعدد (22) مشاركًا وبنسبة (15.4%)، تليها فئة من تراوحت مدة خدمتهم بين (5 إلى 10 سنوات) بعدد (20) مشاركًا، بنسبة (14%)، مما يظهر امتلاك معظم القيادات الإدارية -قيد الدراسة- للخبرات الكافية التي تمكنهم من ممارسة البراعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، أما الفئة (الأقل من 5 سنوات) فقد شكلت (15.4%)، تأتي بعدها الفئة (من 5-10 سنوات) بنسبة (14.0%)، فكلتا الفئتين لم تبلغاً ثلث العينة وبذلك كان النصيب لذوي الخبرة والكفاءة، ويعكس هذا التوزيع تمركز عينة الدراسة بشكل واضح في فئة ذوي الخبرة الطويلة، الأمر الذي يُضفي قيمة نوعية على مخرجات الدراسة، نظرًا لارتباط مدة الخدمة غالبًا بدرجة الفهم الأعظم والإدراك الأوسع لموضوعات العمل محل الدراسة.

3-11-2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) وكما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي لنتائج المتغير المستقل (البراعة التنظيمية):

3-11-2-1 البعد الأول: براعة الاستغلال

الجدول رقم (3-11) يبين النتائج الخاصة ببعد براعة الاستغلال والنتائج عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد براعة الاستغلال

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية	الاتجاه	ترتيب الأهمية
1	تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء.	3.97	.872	79.4%	مرتفع	إيجابي	5
2	تعمل الإدارة على وضع خطط بديلة للتأقلم مع المتغيرات.	4.05	.705	77.6%	مرتفع جداً	إيجابي	7
3	تعمل الإدارة على دعم عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للعاملين .	3.88	.923	81.0%	مرتفع	إيجابي	3
4	تؤكد الإدارة على التخصص العلمي للعاملين عند تنسيبهم للعمل.	4.08	.865	81.6%	مرتفع جداً	إيجابي	2
5	تحاول الإدارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة.	4.04	.721	80.8%	مرتفع جداً	إيجابي	4
6	يتم استغلال الظروف الإيجابية المحيطة بحيث تنعكس على العاملين وفعاليتهم.	3.90	.898	78.0%	مرتفع	إيجابي	6
7	تهتم الإدارة بالموظفين وتنمي مهاراتهم لتفعيل المجتمعات المهنية.	3.79	.918	75.8%	مرتفع	إيجابي	8
8	يتم تحديث الإجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الإداريين.	4.10	.766	82.0%	مرتفع جداً	إيجابي	1
	مجموع المتوسطات	31.81					

يشير الجدول رقم (3-11) إلى أن المتوسطات الخاصة بالمتغير المستقل (براعة الاستغلال) تراوحت بين المستوى المرتفع جداً والمنخفضة نسبياً، وقد بلغت متوسطها ما بين (4.10 ، 3.79) بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت بين (0.705 – 0.923) وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد (31.81) في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (6.668)، وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى التي تنص على أن يتم تحديث الإجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الإداريين. بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وهي أعلى أجمالي المتوسط العام وبانحراف معياري معتدل قدره (0.766) ، وكان اتجاه الفقرة إيجابي جداً مما يعكس ممارسة قوية لبراعة الاستغلال ومتفق عليها ، وجاءت في المرتبة الثانية

الفقرة رقم (4) التي تنص على أن " تؤكد الإدارة على التخصص العلمي للعاملين عند تنسيبهم للعمل". وذلك بمتوسط حسابي مرتفع مقداره (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.865)، وكان اتجاه الفقرة إيجابياً يعكس اهتماماً بالكفاءة العلمية، مع بعض التباين في التطبيق، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) التي تنص على أن " تعمل الإدارة على وضع خطط بديلة للتأقلم مع المتغيرات " وذلك بمتوسط حسابي مرتفع مقداره (4.05) وبانحراف معياري منخفض قدره (0.705)، وكان اتجاه الفقرة إيجابياً يعكس اتفاقاً قوياً بين المشاركين حول مرونة الإدارة. وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (5) التي تنص على أن " تحاول الإدارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة" وذلك بمتوسط حسابي مرتفع مقداره (4.04) وبانحراف معياري منخفض قدره (0.721)، وكان اتجاه الفقرة إيجابياً مما يدل على ممارسة واضحة ومتفق عليها، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (1) التي تنص على أن " تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء" وذلك بمتوسط حسابي جيد مقداره (3.97) يدل على إدراك واضح لأهمية استثمار الموارد، وكان الانحراف (0.872)، واتجاه الفقرة إيجابياً مما يشير إلى تفاوت نسبي في التطبيق، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (6) التي تنص على أن " يتم استغلال الظروف الإيجابية المحيطة بحيث تنعكس على العاملين وفعاليتهم" وذلك بمتوسط حسابي متوسط مقداره (3.90) والانحراف المعياري (0.898)، وكان اتجاه الفقرة محايداً مما يشير إلى إدراك متوسط، مع تفاوت في الاستفادة من الظروف، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (3) التي تنص على أن تعمل الإدارة على دعم عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للعاملين". وذلك بمتوسط حسابي متوسط مقداره (3.88) وبانحراف معياري مرتفع قدره (0.932)، وكان اتجاه الفقرة محايداً مما يدل على تفاوت في تقييم الدعم المهني، و ربما بسبب اختلاف التجارب أو ضعف في التفعيل، أما الفقرة رقم (7) والتي تنص على أنه " تهتم الإدارة بالموظفين وتنمي مهاراتهم لتفعيل المجتمعات المهنية " بمتوسط حسابي منخفض نسبياً مقداره (3.79) وانحراف معياري قدره (0.918) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من الفقرات الواردة بهذا البُعد، واتجاه الفقرة محايد يدل على ضعف نسبي في تنمية المهارات أو تفاوت في الممارسات مما تحتاج الى تعزيز أكبر.

وبذلك فإن نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (براعة الاستغلال) تُظهر أن القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية المشمولة بالدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة وتوظيفها بفعالية لتعزيز الأداء المؤسسي. وقد انعكس ذلك في ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات، التي تراوحت بين (3.79 – 4.10)، وتمثلت أبرز نقاط القوة في حرص

الإدارة على تحديث الإجراءات، واستثمار الوسائل المتاحة، وتوظيف التخصص العلمي، مع وجود فرصة لتحسين جوانب تنمية المجتمعات المهنية.

2-2-11-3 البعد الثاني: البراعة الاستكشافية

من أجل تحليل نتائج الدراسة الخاصة ببُعد (البراعة الاستكشافية) تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) فكانت النتائج كما في جدول رقم (12-3).

جدول رقم (12-3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد البراعة الاستكشافية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية	الاتجاه	ترتيب
1	تعمل إدارة المدرسة على الوصول للمرونة المناسبة فيما يخص الاستجابة للمتغيرات الطارئة.	4.04	.604	%80.8	مرتفع جداً	إيجابي	1
2	تحرص الإدارة على إتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية والإعلامية مثلاً) للمساهمة في تحسين الخدمات .	3.76	.927	%75.2	مرتفع	إيجابي	7
3	تعمل القيادات الإدارية على امتلاك المهارات العالية في التخطيط المدرسي.	3.99	.736	%79.8	مرتفع	إيجابي	3
4	تحاول الإدارة تجربة الابتكارات الجديدة قبل تطبيقها واعتمادها.	3.51	.978	%70.2	مرتفع	إيجابي	8
5	تعمل الإدارة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية بشكل مستمر.	4.04	.879	%80.8	مرتفع جداً	إيجابي	2
6	تسعى القيادات جاهدة لاكتشاف الفرص واستقطاب ذوي المهارات.	3.90	.808	%78.0	مرتفع	إيجابي	5
7	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين باستمرار على الابتكار والابداع.	3.93	.947	%78.6	مرتفع	إيجابي	4
8	تتوفر لدى الإدارة القدرة على توقع حدوث المعوقات.	3.90	.790	%78.0	مرتفع	إيجابي	6
	مجموع المتوسطات	31.07					

يشير الجدول رقم (12-3) إلى أن المتوسطات الخاصة بالمتغير المستقل (البراعة الاستكشافية) تراوحت بين المستوى مرتفع جداً والمنخفضة ، وقد بلغت متوسطها ما بين (4.04 ، 3.51) بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت بين (0.604 – 0.978) وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد (31.07) في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (6.669)، وجاءت الفقرتين رقم (1)،(5) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع جداً مقداره (4.04) للفترتين وهي أعلى أجمالي المتوسط العام ، وباتجاه إيجابي للفترتين، وبانحراف معياري

منخفض للفقرة (1) قدره (0.604)، حيث تنص الفقرة (1) على "أن الإدارة تعمل على الوصول للمرونة المناسبة فيما يخص الاستجابة للمتغيرات الطارئة"، ما يدل على توافق واسع حول قدرة الإدارة على التكيف، وكان الانحراف المعياري للفقرة (5) مقداره (0.879)، والتي تنص على "تعمل الإدارة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية بشكل مستمر" مما يدل على اهتمام بالتطور، رغم بعض التباين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) التي تنص على "أن تعمل القيادات الإدارية على امتلاك المهارات العالية في التخطيط المدرسي، وذلك بمتوسط حسابي جيد مقداره (3.99) وبانحراف معياري معتدل قدره (0.736)، وكان اتجاه الفقرة إيجابياً مما يدل على كفاءة تخطيطية واضحة. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) التي تنص على "أن تعمل الإدارة على تحفيز العاملين باستمرار على الابتكار والابداع"، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وبانحراف معياري مرتفع قدره (0.947)، وكان اتجاه الفقرة محايداً مما يدل على تفاوت في التحفيز، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرتين رقم (6)، (8)، بمتوسط حسابي جيد مقداره (3.90) للفقرتين، وباتجاه محايد للفقرتين، وبانحراف معياري للفقرة (6) قدره (0.808)، والتي تنص على "تسعى القيادات جاهدة لاكتشاف الفرص واستقطاب ذوي المهارات" مما يعكس جهوداً متوسطة في الاستقطاب، وكان الانحراف المعياري للفقرة (8) مقداره (0.790)، والتي تنص على "تتوفر لدى الإدارة القدرة على توقع حدوث المعوقات" مما يعكس قدرة جيدة على التوقع، مع تفاوت بسيط، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (2) التي تنص على "أن تحرص الإدارة على إتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية والإعلامية مثلاً) للمساهمة في تحسين الخدمات"، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وبانحراف معياري مرتفع (0.927)، وكان اتجاه الفقرة محايداً مما يشير إلى تفاوت في التعاون مع المجتمع المدني. أما الفقرة رقم (4) والتي تنص على أنه تحاول الإدارة تجربة الابتكارات الجديدة قبل تطبيقها واعتمادها. " بمتوسط حسابي منخفض نسبياً مقداره (3.51) وانحراف معياري مرتفع قدره (0.978)، واتجاه الفقرة يحتاج إلى تحسين، جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من الفقرات الواردة بهذا البعد ما يعكس ضعفاً في التجريب أو غياب ثقافة الابتكار مما تحتاج إلى دعم أكبر، وبذلك فإن النتائج تظهر أن هناك إدراكاً إيجابياً ملحوظاً لامتلاك الإدارة المدرسية قدرات استكشافية معتبرة، تمثلت في القدرة على الاستجابة للمتغيرات، ومواكبة التطورات التربوية، وتفعيل الابتكار، والتخطيط المستقبلي. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.51 – 4.04)، مما يعكس مستوى أداء يتراوح بين المتوسط والمرتفع، غير أن بعض الفقرات – مثل تجربة الابتكارات الجديدة – جاءت بأقل متوسط نسبي، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز جانب التجريب المؤسسي والانفتاح على الفرص الجديدة، لا سيما من خلال الشراكة المجتمعية ودعم بيئة العمل الابتكارية.

بصورة عامة، تعكس النتائج امتلاك المؤسسات التعليمية لعناصر قوية من البراعة التنظيمية، تجمع بين الكفاءة في إدارة الموارد (الاستغلال)، والقدرة على التكيف والابتكار (الاستكشاف)، مما يعزز من مرونة الأداء واستدامة التطوير داخل هذه المؤسسات.

ثانياً: التحليل الوصفي لنتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية):

يظهر الجدول رقم (3-13) النتائج المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي) فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-13) للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للميزة التنافسية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية	الاتجاه	الترتيب
1	تعمل الإدارة على ضبط الانفاق المالي.	3.84	.885	%76.8	متوسطة	محايد	12
2	تسعى الإدارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف.	3.87	.812	%77.4	متوسطة	محايد	10
3	تلتزم القيادات الإدارية بالمدرسة بتحسين الأداء لتقليل الهدر.	3.99	.783	%79.8	مرتفعة	إيجابي	8
4	تبني الإدارة لمعايير الحوكمة اسهم في رفع كفاءة الانفاق.	3.71	.803	%74.2	منخفضة نسبياً	يحتاج تحسين	14
5	تعمل الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علمياً وخدمياً.	4.10	.790	%86.5	مرتفعة جداً	إيجابي	2
6	تحرص الإدارة على تقديم مخرجات تلائم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع.	4.05	.781	%81.5	مرتفعة	إيجابي	6
7	تسعى الإدارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها.	4.48	.720	%89.6	مرتفعة جداً	إيجابي جداً	1
8	تعمل الإدارة على اتباع افضل الطرق والبرامج كي تتطابق مواصفات مخرجاتها مع المعايير العالمية	4.09	.895	%81.8	مرتفعة جداً	إيجابي	4
9	تتوفر لدى المدرسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.	4.08	.687	%81.6	مرتفعة جداً	إيجابي	3
10	تستفيد إدارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية.	3.58	.809	%71.6	منخفضة	يحتاج تحسين	16
11	تعمل الإدارة على الاستجابة لرغبات العملاء بما يخدم برامجها.	3.80	.869	%76.5	متوسطة	محايد	13
12	يتم تحديث البرامج والأنشطة وفقاً للتطورات المعرفية والتكنولوجية.	3.86	.901	%77.2	متوسطة	محايد	11
13	تشجع الإدارة جميع منتسبيها على الأفكار الإبداعية.	4.03	1.000	%80.6	مرتفعة	إيجابي	7
14	تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب.	4.07	.845	%81.4	مرتفعة	إيجابي	5
15	تسعى الإدارة على استحداث برامج متطورة تميزها عن غيرها من المدارس.	3.97	.942	%79.4	متوسطة	محايد	9
16	تعمل الإدارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي.	3.69	.906	%73.8	منخفضة نسبياً	يحتاج تحسين	15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يمكن التعليق على الجدول رقم (3-13) من خلال العبارات الموجودة فيه بشكل مفصل على

النحو التالي:

أولاً: في بعد التكلفة يلاحظ أن الفقرة (1) والتي تنص على "تعمل الإدارة على ضبط الإنفاق المالي " بنتائج تشير إلى أن الإدارة تبذل جهداً لضبط الإنفاق، لكن بمتوسط (3.84) ووزن نسبي (76.8%) يعكسان مستوى اهتمام متوسط وانحراف معياري قدره (885). يدل على تفاوت نسبي في آراء المشاركين، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الشفافية أو تحسين آليات الرقابة المالية، وفي الفقرة (2) التي تنص " تسعى الإدارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف"

تظهر أداء جيد نسبياً (3.87)، لكن لا يزال في نطاق الأهمية المتوسطة، والانحراف المعياري (812). معتدل، مما يدل على تفاوت محدود في الرأي. يُستحسن تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتحقيق التميز مع الكفاءة المالية، أما الفقرة الثالثة والتي تنص "تلتزم القيادات الإدارية بالمدرسة بتحسين الأداء لتقليل الهدر" فالمتوسط المرتفع (3.99) يعكس التزاماً واضحاً، والانحراف (783). يدل على توافق جيد بين المشاركين، وهذا مؤشر إيجابي على وجود ثقافة تحسين مستمر داخل القيادة، أما الفقرة الرابعة "تبنى الإدارة لمعايير الحوكمة أسهم في رفع كفاءة الإنفاق" فتظهر النتائج انخفاضاً نسبياً بمتوسط (3.71)، والوزن النسبي (74.2%) يعكس ضعفاً في تطبيق الحوكمة، في حين أن الانحراف (803). يشير إلى تباين الآراء، مما يستدعي مراجعة السياسات الحاكمة وتعزيز الوعي بها.

ثانياً: في بعد الجودة يُظهر تحليل الفقرة (5) والتي تنص على "تعمل الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علمياً وخدمياً" أعلى العبارات تقييماً بمتوسط (4.10)، والوزن النسبي (86.5%) يعكس اهتماماً كبيراً بالجودة. في حين أن الانحراف (790). منخفض نسبياً، مما يدل على إجماع إيجابي حول هذا الجانب، وتشير الفقرة (6) والتي تنص على "تحرص الإدارة على تقديم مخرجات تلئم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع بمتوسط (4.05) ووزن نسبي مقداره (81.5%) يعكسان أداءً قوياً، والانحراف المعياري (781). يدل على توافق جيد، مما يشير إلى نجاح الإدارة في ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع، بينما الفقرة (7) والتي تنص على "سعى الإدارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها" تحصلت على أعلى متوسط وقدره (4.48)، والوزن النسبي (89.6%) يعكس تميزاً واضحاً والانحراف المعياري (720). منخفض، مما يدل على إجماع قوي حول السمعة الإيجابية للمدرسة، في الفقرة (8) والتي تنص على "تعمل الإدارة على اتباع أفضل الطرق والبرامج كي تتطابق مواصفات مخرجاتها مع المعايير العالمية" جاءت بمتوسط جيد جداً (4.09)، والوزن النسبي (81.8%) يعكس توجهاً عالمياً، أما الانحراف (895). فقد كان مرتفع نسبياً، مما يشير إلى وجود تفاوت في مدى تطبيق هذه البرامج.

ثالثاً: في بعد المرونة والذي يبتدىء بالفقرة (9) بنص "تتوفر لدى المدرسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية" فكان المتوسط مرتفع جداً (4.08) والوزن النسبي (81.6%) يعكسان مرونة عالية، أما الانحراف المعياري (687). منخفض، مما يدل على توافق كبير بين المشاركين حول قدرة المدرسة على التكيف، في حين أن الفقرة (10) والتي تنص على "تستفيد إدارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية"، تحصلت على متوسط منخفض جداً وقدره (3.58)، والوزن النسبي (71.6%) يشير إلى ضعف في استخدام التغذية الراجعة، أما الانحراف المعياري مرتفع (809). يدل على تفاوت في الآراء، مما يستدعي تعزيز ثقافة التقييم والتحسين.

أيضاً جاءت الفقرة (11) والتي تنص على "تعمل الإدارة على الاستجابة لرغبات العملاء بما يخدم برامجها" بمتوسط منخفض نسبياً (3.80) والوزن النسبي (76.5%) يعكسان اهتماماً متوسطاً. والانحراف (869). مرتفع نسبياً، مما يدل على تفاوت في مدى رضا العملاء، ويستدعي تحسين آليات التواصل معهم، أما الفقرة (12) والتي تنص على "يتم تحديث البرامج والأنشطة وفقاً للتطورات المعرفية والتكنولوجية" تحصلت على متوسط (3.86) يظهر ممارسة متوسطة لهذه الفقرة، والوزن النسبي (77.2%) جيد نسبياً، والانحراف (901). كان مرتفعاً، مما يشير إلى تفاوت في تطبيق التحديثات، ويستدعي مراجعة دورية للبرامج.

رابعاً: الابتداع والذي يبدأ بالفقرة (13) والتي تنص على "تشجع الإدارة جميع منتسبيها على الأفكار الإبداعية" تحصلت على متوسط مرتفع (4.03) والوزن النسبي (80.6%) يعكسان بيئة داعمة للإبداع، والانحراف المعياري (1.000) مرتفع جداً، مما يدل على تفاوت كبير في الآراء، ويستدعي تعزيز العدالة في دعم الأفكار، وفي الفقرة (14) والتي تنص على "تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب" كان المتوسط مرتفع (4.07)، والوزن النسبي (81.4%) يعكس جاذبية المدرسة والانحراف (845). معتدل، مما يدل على تفاوت بسيط في الانطباعات، ويستدعي الحفاظ على بيئة محفزة، وجاءت الفقرة (15) والتي تنص على "تسعى الإدارة إلى استحداث برامج متطورة تميزها عن غيرها من المدارس" بمتوسط (3.97) جيد، لكن الوزن النسبي (79.4%) في النطاق المتوسط والانحراف (942). مرتفع جداً، مما يدل على تفاوت في مدى إدراك التميز، ويستدعي توضيح البرامج الجديدة بشكل أفضل، وأخيراً كانت الفقرة (16) والأخيرة في أبعاد الميزة التنافسية والتي تنص على "تعمل الإدارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي" بمتوسط أداء منخفض نسبياً (3.69)، والوزن النسبي (73.8%) يعكس ضعفاً في التسويق أما الانحراف المعياري (906). مرتفع، مما يدل على تفاوت في الرؤية، ويستدعي تطوير استراتيجية تسويقية أكثر وضوحاً وفعالية.

12-3 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الصفريّة الرئيسية: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت.

جدول رقم (14-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الاحتمالية
الثابت	0.862	3.382	0.001	0.718 ^a	0.515	149.853	0.000 ^a
البراعة التنظيمية	0.787	12.241	0.000				

a. Predictors: (Constant), البراعة التنظيمية

b. Dependent Variable: تحقيق الميزة التنافسية

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المتغير المستقل "البراعة التنظيمية" له أثر معنوي إيجابي على تحقيق "الميزة التنافسية"، فقد أظهرت نتائج اختبار الدلالة الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.718$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، في حين أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.515$) أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبته (51.5%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً.

كما يستدل من قيمة ($F = 149.853$) كانت دالة عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد ملاءمة النموذج وقدرته على التنبؤ. وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد تبين أن معامل الانحدار غير المعياري للبراعة التنظيمية بلغ ($B = 0.787$)، وقيمة ($t = 12.241$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يعكس وجود تأثير موجب ومعنوي قوي للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية التي تنص على "عدم وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية" بمؤسسات التعليم الثانوي العامة، وقبول الفرضية البديلة المثبتة والتي تنص على "وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية، وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز مستوى البراعة التنظيمية، بمختلف أبعادها، يسهم بشكل ملموس في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الصفرية الأولى:

لا يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد براءة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الثانوي العامة.

جدول رقم (3-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد براءة الاستغلال على تحقيق

الميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	الاحتمالية
الثابت	1.884	7.054	0.000	0.550 ^a	0.302	61.122	0.000 ^a
براءة الاستغلال	0.520	7.818	0.000				

a. Predictors: (Constant), براءة الاستغلال

b. Dependent Variable: تحقيق الميزة التنافسية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد "براءة الاستغلال" كمتغير مستقل، وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.550)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.302)، وهو ما يدل على أن نحو (30.2%) من التغير الحاصل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يُمكن تفسيره من خلال التغيرات في بُعد براءة الاستغلال، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

أما قيمة اختبار (F) فقد بلغت (61.122) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً مما يعزز من صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

في حين أن معامل الانحدار (B) بلغت (0.520)، وهي قيمة موجبة تدل على أن كل وحدة زيادة في مستوى براءة الاستغلال تقابلها زيادة متوقعة بمقدار (0.520) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى تأثير إيجابي مباشر.

أما بالنسبة لقيمة (t) المحسوبة، فقد بلغت (7.818)، وهي قيمة كبيرة نسبياً، مقترنة بقيمة احتمالية (Sig) أقل من (0.001)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في البحوث الاجتماعية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن التأثير الإحصائي لبراءة الاستغلال على الميزة التنافسية هو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد براءة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية

بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت، وبذلك يمكن القول إن براءة الاستغلال تُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه العديد من الدراسات السابقة التي بيّنت أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات رشيدة في الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز وتثبيت موقعها التنافسي في بيئة متغيرة ومتسارعة.

اختبار الفرضية الفرعية الصفريّة الثانية:

لا يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد براءة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بمدينة سرت.

جدول رقم (3-16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد براءة الاستكشاف على

تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	الاحتمالية
الثابت	1.009	4.639	0.000	0.754 ^a	0.569	186.263	0.000 ^a
براءة الاستكشاف	0.757	13.648	0.000				

a. Predictors: (Constant), براءة الاستكشاف

b. Dependent Variable: تحقيق الميزة التنافسية

توضح نتائج اختبار الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية، المتعلقة بعدم وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد "براءة الاستكشاف" على تحقيق الميزة التنافسية، أن هذا الافتراض غير صحيح بناءً على نتائج التحليل، حيث أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة بلغت (0.754)، دلالة على وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين. كذلك فإن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.569)، مما يعني أن حوالي 56.9% من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التغيرات في بُعد براءة الاستكشاف، وهو ما يعكس قوة تأثير هذا البُعد مقارنةً ببُعد براءة الاستغلال.

وعلاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار (F) قيمة (186.263) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم وقوة العلاقة بين المتغيرين، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر إيجابي معنوي لبُعد براءة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية، وقبول الفرضية البديلة المثبتة وهي وجود أثر معنوي

إيجابي لبعد براءة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العام بمدينة سرت.

معامل الانحدار (B) بلغ قيمة موجبة كبيرة قدرها (0.757)، مما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لبراءة الاستكشاف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

وقد جاءت قيمة (t) المحسوبة عالية جداً، حيث بلغت (13.648)، مع قيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000)، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية التقليدي (0.05). وهذا يشير إلى أن العلاقة بين بُعد براءة الاستكشاف والميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية قوية،

بناءً على هذه النتائج، يتبين أن براءة الاستكشاف تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تمكنها من التكيف مع المتغيرات الطارئة، واحتضان الابتكار، واستباق الفرص، مما يتيح لها البقاء في موقع تنافسي متميز، هذه النتائج تتوافق مع ما تشير إليه الدراسات النظرية والتطبيقية التي تؤكد أهمية الاستكشاف في دفع النمو التنظيمي وتحقيق الأداء المتفوق في بيئات ديناميكية ومتغيرة.

3-13 نتائج الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود أثر إيجابي مباشر للبراءة التنظيمية على الميزة التنافسية، كدراسة (بكار وبو مجلي، 2024)، كذلك يوجد ارتباط بين بعدي البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية كما أكدته دراسة (إبراهيم وآخرين، 2022)، كما أن جميع الدراسات التي ورد ذكرها في هذه الدراسة فقد أظهرت وجود أثر معنوي إيجابي وذو دلالة إحصائية لجميع المتغيرات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، باستثناء دراسة (بو مجالي وبو هالي، 2023) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، على العكس من دراسة (الشريف وآخرين، 2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق مستوى جيد للميزة التنافسية.

فكانت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد براءة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية أكبر لبعد براءة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك فإن الدراسة تتفق مع (العودة، 2020) في وجود الأثر الأكبر لبراءة الاستكشاف وممارسته بشكل أكثر من بعد الاستغلال والبراءة الهيكلية، بينما تختلف مع (العتيبي، 2025) التي أظهرت نتائج دراستها ممارسة براءة الاستغلال بشكل أعلى من ممارسة براءة الاستكشاف، في حين أن دراسة (الصباح وآخرين، 2021) قد أظهرت وجود توازن في تأثير بعدي البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في البنوك المصرية، وأيضاً من النتائج المهمة التي

توصلت إليها الدراسة الحالية ودراسة كل من (العتيبي، 2025؛ مشاهرة، 2022؛ العودة، 2020)، أن من أهم المعوقات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية والوصول إلى الميزة التنافسية هي نقص المخصصات المالية وضعف الحوافز.

2. أظهرت النتائج أن الإدارة التعليمية والقيادات تُولي اهتمامًا واضحًا باستثمار الموارد وتحديث الإجراءات، حيث سجلت الفقرة المتعلقة بالتحديث المستمر أعلى متوسط (4.10). ومع ذلك، برز تفاوت في تقييم دعم تنمية المهارات المهنية، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز برامج التطوير الوظيفي.

3. أظهرت القيادات المدرسية قدرة جيدة على التكيف مع المتغيرات، خاصة في المرونة والتخطيط، لكن الفقرة المتعلقة بتجريب الابتكارات قبل اعتمادها سجلت أدنى متوسط (3.51)، مما يعكس ضعفًا في تطبيق منهجيات الابتكار أو غياب ثقافة التجريب.

4. تبين أن القيادات الإدارية تسعى بوضوح إلى تحسين الأداء وتقليل الهدر، وهو ما انعكس في أعلى متوسط (3.99). إلا أن تبني الحوكمة لم يحظَ بتقييم مرتفع بسبب عدم فهم المراد منه وغموض المصطلح للبعض، مما يستدعي مراجعة آليات تطبيقها،

5. أظهرت إجابات المدراء والقيادات قدرة جيدة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، لكن استخدام التغذية الراجعة لتطوير التنظيم كان ضعيفًا (3.58)، (راجع لعدم فهم المعنى)، ما يستدعي تعزيز آليات التقييم الداخلي.

6. رغم وجود توجه نحو تشجيع الأفكار الإبداعية، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع (1.000) يشير إلى تفاوت كبير في الممارسات. كما أن ضعف التسويق التنافسي (3.69) يعكس حاجة لتطوير استراتيجيات الترويج والتميز المؤسسي.

14-3 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن لهذه الدراسة أن تقدم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- العمل على نشر الوعي بأهمية البراعة التنظيمية، من خلال الندوات والبرامج التدريبية بالمؤسسات التعليمية كافة.
- مخاطبة السلطات صاحبة القرار على زيادة المخصصات المالية والميزانيات الممنوحة للمؤسسات التعليمية العامة، بشكل يساهم في تنمية وتطوير مهارات المديرين والقيادات الإدارية وكافة المنتسبين في برامج تدريبية فاعلة لرفع مستوى التعليم بالمدينة.

- الاهتمام بالدور الذي يلعبه التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية العامة.
- دعم ومشاركة منظمات المجتمع المدني وإقامة علاقات متبادلة لتمويل عمليات التطوير التي تعود بالمنفعة على المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية.
- تعزيز المناخ التنافسي بين جميع المنتسبين لإثراء البحث والاستكشاف عن أساليب علمية حديثة من شأنها تحسين جودة مناخ بيئة العمل، وتحسين المخرجات.

15-3 توصيات بالدراسات المستقبلية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الأخرى، سواء في التعليم الأساسي أو العالي العام والخاص على السواء، والمقارنة بينهما من حيث الممارسة والتأثير.
- دراسات تهدف للتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة البراعة التنظيمية بالقطاع العام، سواء معوقات بشرية أو تنظيمية أو مالية أو غيرها.
- دراسات تربط البراعة التنظيمية مع متغيرات تنظيمية حديثة العهد في البيئة الليبية مثل: التوجه الريادي، الإدارة الخوارزمية، الحوكمة الرقمية، الحوكمة التحليلية.
- دراسات تهتم بتقييم أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين أو الطلاب بالمؤسسات التعليمية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

أ) الكتب:

- السيوطي، جلال الدين (1974). *الاتقان في علوم القرآن*. مصر، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- طالب، علاء فرحان (2012). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية*. عمان، الأردن: دار الحامدي.
- الطائي، محمد حسين (2010). *نظم المعلومات الاستراتيجية. منظور الميزة التنافسية*. الأردن، عمان: دار الثقافة.
- القطب، محيي الدين (2012). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. عمان، الأردن: دار الحامدي.
- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*. العراق، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، مصطفى مؤيد (2007). *مفاهيم واسس الميزة التنافسية*. مصر، الإسكندرية: المكتب الحديث للنشر.
- ياسين، سعد غالب (2007). *إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات*. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ب- المجلات العلمية:

- إبراهيم، رؤى احمد؛ والكرعاوي، محمد ثابت، وخلف، بسام محمد (2021). *ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية، بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الاهلية*. الجامعة الإسلامية وجامعة الكفيل في النجف الاشرف. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (127)، 18-33.

- ابراهيم، محمد شمس حسني (2022). *أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة. دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

- أبو النجا، مي محمود؛ ومحمد، عنايات إبراهيم محمد؛ وعواد، عمرو محمد (2020). *أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سيباك للبناء والتشييد*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)،

193-221، مسترجع من <http://seacrch.mandumah.com/Record/1095906>

- أبو نصيب، عرفة مختار؛ وإبراهيم، محمد مختار؛ والسيد، مجاهد عبد القادر (2022). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية*. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (1)6، 32-46.

- أصفهاني، علي نصر؛ والغنيماوي، حازم ربح نجم (2023). *دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي. دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط*. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (47)15، 446-486.

- الباشقالي، محمود محمد؛ والداؤود، ناظر (2015). *دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك*. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، (35)2، 329-356.

- بسيوني، مروة جمعة عبد الغني (2023). الاسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنويع بالميزة التنافسية للجمعيات الاهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- بكار، محمود؛ ومجلي، عبد التواب (2024). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. دراسة تطبيقية على البنوك المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(1).
- بكوش، مها؛ وبوغازي، فريدة (2022). أثر إدارة المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)، 149-168.
- بو مجان، عادل؛ بو هالي، بدر الدين (2023). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. دراسة ميدانية: الوكالة التجارية، موبيليس، بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 23(1)، 384-404.
- الحراحشة، علاء احمد (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقتها بجودة التعليم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 22(3)، 166-198.
- خاطر، محمد (2015). تدويل التعليم وأهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، دراسة تربوية نفسية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 30(87)، 223-287.
- خليل، ياسر محمد؛ وعطا، رجب احمد، والمهدي، سوزان محمد، وأشرف، محمود (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، 5(18).
- الرحيلي، أسماء سليم (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم الحكومي بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(14)، 79-105.
- رشدي، أحمد محمد (2023). دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية، بالتطبيق على كلية التجارة، جامعة الزقازيق. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(4)، 1-45.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2023). أثر رأس المال النفسي الإيجابي على البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 3(3).
- الزهراني، خديجة مقبول (2022). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة التربية، جامعة الازهر، 41(194)، 316-351.
- الزهراني، خديجة مقبول، (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، عدد، 27، الباحة، المملكة العربية السعودية.
- شتوان، خديجة إبراهيم؛ والنعاجي، أحمد محمد (2025). القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة مصراته. مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال، جامعة مصراته، 12(1).
- الشريف، أحمد البشير؛ هويدي، عبد القادر محمد؛ محمد، سالم، عبد الفتاح جمعة، (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف المساهمة بطرابلس. كلية الاقتصاد، الجامعة الاسمية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجزائر، 18(1).

- الصبيحات، نسرين عايش(2023). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 39(2).
- عامر، سامح عبد المطلب(2020). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة. مجلة العلوم الإدارية، 28(3)، 211-289.
- عبد العال، عبدالله عبد العال(2023). قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر، دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(3)، 681-728.
- العتيبي، أسماء بنت بدر؛ والشهري، مريم بنت محمد(2025). واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، 17(1).
- العودة، أنهار(2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، 20(2).
- الغامدي، عبد الرحيم علي جعفر؛ والسبحان، فاطمة عبدالله راشد(2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية STC، في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 34(2)، 237-302.
- الغامدي، عمير بن سفر(2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية، 13(1)، 201-247.
- الغرباوي، محمد أحمد أمين (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية. دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، جامعة الزقازيق، 41(2).
- الغنای، مصباح احمودة الغنای(2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة بني وليد.
- القرني، علي بن حسين يعين الله(2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، دراسة ارتباطية تنبؤية. مجلة كلية التربية. جامعة الازهر، 39(188)، 360-404.
- المحلاوي، احمد سعيد إبراهيم؛ وخطاب، عابدة سيد(2019). العاقبة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 101-114.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066651>.
- المحمادي، امجاد رجا الله؛ والقرشي، سوزان بنت محمد(2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14)، 1-21، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273734>.
- المنسي، محمود عبد العزيز(2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(2)، 161-210، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/906793>.

- المواضبة، سامي؛ وأبو قاعود، غازي(2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المملكة الأردنية الهاشمية، الكرك: جامعة مؤته، 37(4).
- ناصف، مرفت صالح؛ وعبد السلام، أسامة عبد السلام علي؛ ومحروس، رانيا حسن(2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، (39)، 13-54.

ج- الرسائل العلمية:

- إسعيفان، يزن يوسف شحادة؛ والقهوي، ليث عبدالله سليمان(2021). أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركة الادوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313395>
- البسيوني، محمد عاطف محمد عبد العزيز (2025). أثر الرقابة التنظيمية في الميزة التنافسية للمنظمة، (رسالة دكتوراه مهنية في إدارة الاعمال). كلية التجارة، جامعة طنطا.
- جرعون، وفاء محمد(2019). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية، وعلاقته بالبراعة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غزة، فلسطين.
- الجنازرة، أسماء علي محمود(2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- راضي، جواد؛ وقاسم، زهراء(2017). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية. دراسة لأراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، رسالة ماجستير. جامعة القادسية.
- الرحامنة، نور حسين يوسف؛ والصوالحة، أيوب احمد محمد(2023). أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية والدور الوسيط للبراعة التنظيمية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- شملخ، فرحانة محمود؛ وبحر، يوسف عبد عطية(2019). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الازهر بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية(غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1356635>
- الفقيه، نوال محمد حسين؛ والصرايرة، أكثم عبد المجيد مسلم(2020). فاعلية البراعة التنظيمية في جودة حياة العمل: الدور المعلن لتنمية الموارد البشرية: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311557>
- المساعفة، إيمان حامد سلامة، (2016). الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- مشاهرة، تهناني هاشم(2022). البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

د- المواقع الالكترونية:

http://search.mandumah.com -

http: // www.almaany.com. -

Mawdoo3.www.com (مريم الخلي.2022) -

Shukeir.net -

هـ - المقابلات الشخصية:

(مفتاح الغواري، مقابلة شخصية، 2025).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Tripathy, T., Gil-Alana, L. A., & Sahoo, D. (2016). Effect of Intellectual Capital on Firms' Competitive Advantage Condition: An Empirical, Investigation in India. **Review of Economics & Finance**, 12 (4), 342–371.
- Ahmed Nasereddin, A, & Rababa, F,A. (2020). **The Role of Strategic Entrepreneurship on Organizational Ambidexterity a Case study of Middle East**: University-Jordan. **International Journal of Management**, 11(12), 2558-2574.
- Alsharayah, Q. M & Allafi, K. K (2023). **The Impact of Organizational Ambidexterity on Competitive Advantage at Jordanian Commercial Banks**, **Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences** 98(98), 318-334.
- Amin, Mustafa ahmed; eid, Mahmoud omar ahmed (2021). **Achieving arts, science and education**, ain shams university, vol. 22, 45-75.
- Bai, J .and Ren, J. (2016). Organization Ambidexterity and Innovation Performance: The moderating Effect of Entrepreneurial Orientation **Frontiers of Business Research in China**, 10(4), 664-693.
- Barinua, V . ,Madu-Chima,M., & Lilian,U.,(2022), **Psychological Capital and Organizational Ambidexterity. Journal of leadership & Organizational Studies**, 7(4): 114-119.
- Barney, j.B. (1991). Fim resources and Sustained Competitive. Advantaje. **Journal of Management**, 17 (1), 199-120

- Betts, T. K. (2012). **The role of competitive capabilities and stakeholder pressure in the adoption of environmental practices and business performance**, Ph.D., Southern Illinois University at Carbondale.
- Duncan, R.(1976).**The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation**. In. R. H. Killman, L. R. Pondy.& D. Sleven(Eds.), The Management of Organization, 167-188.New York: North Holland.
- **engineering approach from the point of view of some university**
- Franco,M(2018). **Ambidexterity: possible Balance to mang complexity, knowledge and performance**. management journal vol 2,Issue 1.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). **The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity**, Academy of Management Journal, 47(2), 209-226.
- Huang .p (2010). **whe and to be ambidextrous? The relationship between environ mental pressures innovation strategy and organizational capabilities** working paper cheng –shiu.
- Jansen, J. J. P., George, G Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2008). **Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating role of Transformational Leadership**. Journal of Mangament Studies, 45(5), 982-1007.
- Klein, A. (2002). Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earning Management, Journal of Accounting and Economics, 33, 375-400.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J (2006). **Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration**. Journal of Management, 32(5), 646-672.
- Luo, Y.& Rui, H.(2009). **An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises** from Emerging Economies Academy of Management Perspectives Journal. 23(4), 49-70.
- Mahmoud. A (2020), **Organization Ambidexterity of the principals of the private schools in the capital city of Amman and its relation the management by wandering around from educational. Suberyisors and assistant principals point of view**, masters thesis Middle east university.
- March, J. G. (1991). **Exploration and exploitation in organizational Learning**. Organization Science, 2(1), 71-87.

- Mohly, M, & Sulbhey, M, (2021). **Do Saudi Arabian Leaders Exhibit Ambidextrous Leadership: A Qualitative Examination.** SAGE and Open Access P. 1-2.
- Nafei . W ,(2016). Organizational Agility. The Key to Improve Organizational Performance, International Business Research, Vol.(9),NI.(3),97-111
- Nejatian, M. , Zarei , M..(2013). **Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?.** Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4), 241–253.
- O Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). **The ambidextrous organization.** Harvard Business Review, 82(4): 74-83
- O Reilly C.A. &Tushman M.L .(2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit ", 53(4), 55-79.
- Simsek, Z., Heavey, C., Vega, J., Souder, D. (2009). **A typology for aligning organizational ambidexterity;s conceptualizations, antecedents and outcomes.** Jpurnal of Management, 46(5), 865-894.
- Tarody, D (2016). **Organizational Ambidexterity as anew research paradigm in strategic management.** Vezetestud omany / Budapest Management Review, 47 (5) 39-52.

الملاحق

ملحق رقم (1) الأساتذة محكمين أداة الدراسة

ت	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية
1	سعد ابريك	إدارة الاعمال	أستاذ مشارك
2	علي مفتاح البريشني	إدارة الاعمال	أستاذ
3	نجوى رمضان امهني	إدارة الاعمال	أستاذ مشارك
4	الطيب القبي	إدارة الاعمال	أستاذ
	مصباح العماري	إدارة الاعمال	أستاذ مشارك

ملحق رقم (2) الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سرت

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



السادة والسيدات المحترمون بالمؤسسات التعليمية بمدينة سرت

تحية طيبة وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تم إعدادها لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي يتم إعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في إدارة الأعمال.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على (آثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة بالمدينة)، وذلك لاستخدام هذه المعلومات لأغراض بحثية فقط، نأمل من سيادتكم الإجابة على كل الفقرات بموضوعية وحياد، وكلنا ثقة في مصداقيتكم، كما نوفر لكم السرية التامة، راجيين منكم الإجابة بشكل دقيق حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية تحقق أهداف الدراسة، مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

مع فائق التقدير والاحترام

الباحثة

معلومات الاستبيان:

يهدف الاستبيان الى قياس مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

التعليمات:

الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس وجهة نظرك امام كل عبارة وفق المقياس الاتي:

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
العمر:

- ☐ • أقل من 30 سنة
- ☐ • من 31-35 سنة
- ☐ • من 36-41 سنة
- ☐ • من 46-55 سنة
- ☐ • أكثر من 55 سنة

المؤهل التعليمي:

- ☐ • دبلوم متوسط
- ☐ • دبلوم عالي
- ☐ • بكالوريوس
- ☐ • ماجستير
- ☐ • دكتوراه

سنوات الخدمة:

- ☐ • اقل من 5 سنوات
- ☐ • 5-10 سنوات
- ☐ • أكثر من 10 سنوات

أولاً: العبارات الخاصة ببيع براءة الاستغلال

ت	المؤشرات التي تحقق هذا البعد	التقييم			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق بشدة
1	تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء.				
2	تعمل الإدارة على وضع خطط بديلة للتأقلم مع المتغيرات.				
3	تعمل الإدارة على دعم عمليات تطوير الأداء المهني والتقني للعاملين.				
4	تؤكد الإدارة على التخصص العلمي للعاملين عند تنسيبهم للعمل.				
5	تحاول الإدارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة.				
6	يتم استغلال الظروف الإيجابية المحيطة بحيث تنعكس على العاملين وفعاليتهم.				
7	تهتم الإدارة بالموظفين وتنمي مهاراتهم لتفعيل المجتمعات المهنية.				
8	يتم تحديث الإجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الإداريين.				

ثانياً: العبارات الخاصة ببعد البراعة الاستكشافية

ت	المؤشرات التي تحقق هذا البعد	التقييم			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق بشدة
1	تعمل إدارة المدرسة على الوصول للمرونة المناسبة فيما يخص الاستجابة للمتغيرات الطارئة.				
2	تحرص الإدارة على إتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية والإعلامية مثلاً) للمساهمة في تحسين الخدمات.				
3	تعمل القيادات الإدارية على امتلاك المهارات العالية في التخطيط المدرسي.				
4	تحاول الإدارة تجربة الابتكارات الجديدة قبل تطبيقها واعتمادها.				
5	تعمل الإدارة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية بشكل مستمر.				
6	تسعى القيادات جاهدة لاكتشاف الفرص واستقطاب ذوي المهارات.				
7	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين باستمرار على الابتكار والابداع.				
8	تتوفر لدى الإدارة القدرة على توقع حدوث المعوقات.				

ثالثاً: العبارات الخاصة بمتغيرات الميزة التنافسية

ت	المؤشرات التي تحقق هذا المعيار	التقييم			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
اولا	التكلفة.				
1	تعمل الإدارة على ضبط الانفاق المالي.				
2	تسعى الإدارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف.				
3	تلتزم القيادات الإدارية بالمدرسة بتحسين الأداء لتقليل الهدر.				
4	تبني الإدارة لمعايير الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الانفاق.				
ثانيا	الجودة				
1	تعمل الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علميا وخدميا.				
2	تحرص الإدارة على تقديم مخرجات تلائم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع.				
3	تسعى الإدارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها.				
4	تعمل الإدارة على اتباع أفضل الطرق والبرامج كي تتطابق مواصفات مخرجاتها مع المعايير العالمية				
ثالثا	المرونة				
1	تتوفر لدى المدرسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.				
2	تستفيد إدارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية.				
3	تعمل الإدارة على الاستجابة لرغبات العملاء بما يخدم برامجها.				
4	يتم تحديث البرامج والأنشطة وفقا للتطورات المعرفية والتكنولوجية.				
رابعا	الابداع				
1	تشجع الإدارة جميع منسوبيها على الأفكار الإبداعية.				
2	تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب.				
3	تسعى الإدارة على استحداث برامج متطورة تميزها عن غيرها من المدارس.				
4	تعمل الإدارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي.				

ملحق رقم (3) الاستبيان الاستطلاعي

جامعة سرت

كلية الاقتصاد

(دراسات عليا/إدارة أعمال)

- ✓ استبيان عن: أثر البراعة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ومدى تطبيقها في المؤسسات التعليمية
✓ عينة البحث: المؤسسات التعليمية في مدينة سرت

مقدمة البحث:

هذه الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى التعرف على تطبيق البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الثانوي العامة، لذا ارجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية على الأسئلة والعبارات التي يتضمنها الاستبيان.

فيما يلي توضيح لمفهوم البراعة التنظيمية والميزة التنافسية:

البراعة التنظيمية:

هي قدرات هادفة تساعد القيادات الإدارية بالمدارس على مواصلة استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع استمرار البحث والتنقيب عن فرص جديدة تضمن البقاء والاستمرار على المدى البعيد، بشرط التوفيق والحفاظ ما بين القدرات الاستغلالية وقدرات الاستكشاف.

الميزة التنافسية:

هي محصلة ما تمتلكه المؤسسات من قدرات استراتيجية تنفرد بها عن منافسيها بحيث تنصدر قائمة الإبداع والريادة من حيث الكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة الاستجابة في تلبية حاجات عملائها.

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 31-35 سنة
- ☐ من 36-41 سنة

- ☐ • من 46-55 سنة
- ☐ • أكثر من 55 سنة

المؤهل التعليمي:

- ☐ • دبلوم متوسط
- ☐ • دبلوم عالي
- ☐ • بكالوريوس
- ☐ • ماجستير
- ☐ • دكتوراه

سنوات الخدمة:

- ☐ • اقل من 5 سنوات
- ☐ • 5-10 سنوات
- ☐ • أكثر من 10 سنوات

❖ القسم الأول: -الفهم العام للبراعة التنظيمية

1- هل تعرف/تعرفين مفهوم البراعة التنظيمية؟

- ☐ - نعم
- ☐ - لا

2- إلى أي مدى يعتبر مفهوم البراعة التنظيمية ضروري لتطوير المؤسسات التعليمية؟

- ☐ - ضروري جداً
- ☐ - ضروري الى حد ما
- ☐ - غير ضروري

❖ القسم الثاني: -تقييم البراعة التنظيمية في المؤسسات

1- هل تعتقد أن مؤسستك تتبنى سياسات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية؟

- ☐ - نعم
- ☐ - لا
- ☐ - الى حد ما

2- الى أي مدى تتمتع مؤسستك التعليمية بالقدرة على تعديل خططها التنظيمية بسرعة لمواكبة التحديات الجديدة؟

- ☐ - تتمتع بمرونة عالية

- تتمتع بمرونة متوسطة ☐
 - لا تتمتع بالمرونة المطلوبة ☐
- 3- هل تتم مراجعة وتحديث العمليات والسياسات الإدارية بانتظام في المؤسسة لمواكبة التغيرات التعليمية؟

- دائماً ☐
- غالباً ☐
- نادراً ☐
- أبداً ☐

❖ القسم الثالث: -الابتكار وسرعة الاستجابة

- 1- الى أي مدى تشجع المؤسسة الابتكار في طرف التدريس والعمليات الإدارية ؟
- بشكل كبير ☐
 - بشكل متوسط ☐
 - بشكل ضعيف لا تشجع الابتكار ☐
- 2- هل تعتقد أن مؤسستك تستجيب بسرعة للتغيرات والاحتياجات الجديدة مثل (التغيرات في المناهج والتقنيات التعليمية)؟

- نعم ☐
- لا ☐
- الى حد ما ☐

- 3- هل يوجد في مؤسستك فرق مخصصة للتطوير المستمر والابتكار؟

- نعم ☐
- لا ☐
- لا أعلم ☐

❖ القسم الرابع: -التحديات والفرص

- 1- ماهي التحديات الرئيسية التي تواجهها مؤسستك في البراعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية؟
- (اختر أكثر من خيار إذا لزم الأمر)

- نقص الموارد ☐
- ضعف التواصل بين الأقسام ☐
- مقاومة التغير من قبل الموظفين ☐

- ضعف التكنولوجيا المستخدمة ☐

2- ماهي المجالات التي تعتمد أن مؤسستك تحتاج الى تطويرها لتعزيز البراعة التنظيمية وصولاً للحصول على الميزة التنافسية؟

- تطوير المهارات القيادية ☐
- تعزيز التكنولوجيا التعليمية ☐
- تحسين التواصل الداخلي ☐
- زيادة المرونة في اتخاذ القرارات ☐

❖ القسم الخامس: -اقتراحات وأفكار

■ ماهي اقتراحاتك لتعزيز البراعة التنظيمية في مؤسستك التعليمية؟

.....

.....

.....

.....

انتهى الاستبيان

ملحق رقم (4) الاتساق الداخلي معامل ارتباط بيرسون

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
براعة الاستغلال	3.98	.567	143
براعة الاستكشاف	3.89	.534	143
البراعة التنظيمية	3.93	.499	143
الميزة التنافسية	3.96	.547	143

Correlations

		براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف	البراعة التنظيمية	الميزة التنافسية
براعة الاستغلال	Pearson Correlation	1	.645**	.913**	.553**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	143	143	143	143
براعة الاستكشاف	Pearson Correlation	.645**	1	.901**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	143	143	143	143
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.913**	.901**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	143	143	143	143
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.553**	.755**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	143	143	143	143

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5) معامل الفا كرو نباخ لبراعة الاستغلال

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	143	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.831	.830	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تحرص الادارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء	3.97	.872	143
تعمل الادارة على وضع خطط بديلة للتأقلم مع المتغيرات.	4.05	.705	143
تعمل الادارة على دعم عمليات تطوير الاداء المهني والتقني للعاملين.	3.88	.923	143
تؤكد الادارة على التخصص العلمي للعاملين عند تنسيبهم للعمل.	4.08	.865	143
تحاول الادارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة.	4.04	.721	143
يتم استغلال الظروف الايجابية المحيطة بحيث تنعكس على العاملين وفعاليتهم.	3.90	.898	143
تهتم الادارة بالموظفين وتنمي مهاراتهم لتفعيل المجتمعات المهنية.	3.79	.918	143
يتم تحديث الاجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الاداريين.	4.10	.766	143

ملحق رقم (6) معامل الفا كرو نباخ لبراءة الاستكشاف

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	143	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.788	.791	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تعمل ادارة المدرسة على الوصول للمرونة المناسبة فيما يخص الاستجابة للمتغيرات الطارئة.	4.04	.604	143
تحرص الادارة على اتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية، والاعلامية مثلا) للمساهمة في تحسين الخدمات	3.76	.927	143
تعمل القيادات الادارية على امتلاك المهارات العالية في التخطيط AA المدرسي.	3.99	.736	143
تحاول الادارة تجربة الابتكارات الحديثة قبل تطبيقها واعتمادها	3.51	.978	143
تعمل الادارة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية بشكل مستمر	4.04	.879	143
تسعى القيادات جاهدة لاكتشاف الفرص واستقطاب ذوي المهارات	3.90	.808	143
تعمل الادارة على تحفيز العاملين باشتغالهم على الابتكار والابداع	3.93	.947	143
تتوفر لدى الادارة القدرة على توقع حدوث المعوقات	3.90	.790	143

ملحق رقم (7) الفا كرو نباخ للميزة التنافسية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	143	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	.901	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تعمل الإدارة على ضبط الانفاق المالي.	3.84	.885	143
تسعى الإدارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف.	3.87	.812	143
تلتزم الإدارة بالمدرسة بتحسين الاداء. لتقليل الهدر.	3.99	.783	143
تبني الإدارة لمعايير الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الانفاق.	3.71	.803	143
تعمل الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علميا وخدميًا.	4.10	.790	143
تحرص الإدارة على تقديم مخرجات تلائم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع.	4.05	.781	143
تسعى الإدارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها.	4.48	.720	143
تعمل الإدارة على اتباع افضل الطرق والبرامج لكي تتطابق مخرجاتها مع المعايير العالمية.	4.09	.895	143
تتوفر لدى إدارة المدرسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.	4.08	.687	143
تستفيد إدارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية.	3.58	.809	143
تعمل الإدارة على الاستجابة لرغبات العملاء بما يخدم برامجها.	3.80	.869	143
يتم تحديث البرامج والأنشطة وفقا للتطورات المعرفية والتكنولوجية.	3.86	.901	143
تشجع الإدارة جميع منتسبيها على الافكار الابداعية.	4.03	1.000	143
تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب.	4.07	.845	143
تسعى الإدارة على استحداث برامج متطورة تميزها عن غيرها من المدارس.	3.97	.942	143
تعمل الإدارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي.	3.69	.906	143

ملحق رقم (8) الإحصاء الوصفي لبراءة الاستغلال

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص الادارة على الاستفادة القصوى من الموارد والخبرات المتاحة لتعزيز الأداء	143	3.97	.872
تعمل الادارة على وضع خطط بديلة للتأقلم مع المتغيرات.	143	4.05	.705
تعمل الادارة على دعم عمليات تطوير الاداء المهني والتقني للعاملين.	143	3.88	.923
تؤكد الادارة على التخصص العلمي للعاملين عند تنسيبهم للعمل.	143	4.08	.865
تحاول الادارة العمل على استثمار كافة الوسائل التعليمية المتاحة.	143	4.04	.721
يتم استغلال الظروف الايجابية المحيطة بحيث تنعكس على العاملين وفعاليتهم.	143	3.90	.898
تهتم الادارة بالموظفين وتنمي مهاراتهم لتفعل يل المجتمعات المهنية.	143	3.79	.918
يتم تحديث الاجراءات التعليمية والخدمية بشكل مستمر من قبل الاداريين.	143	4.10	.766
Valid N (listwise)	143		

ملحق رقم (9) التحليل الوصفي لبراعة الاستكشاف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل ادارة المدرسة على الوصول للمرونة المناسبة فيما يخص الاستجابة للمتغيرات الطارئة.	143	4.04	.604
تحرص الادارة على اتاحة الفرص لمنظمات المجتمع المدني (الصحية والاعلامية مثلا) للمساهمة في تحسين الخدمات	143	3.76	.927
تعمل القيادات الادارية على امتلاك المهارات العالية في التخطيط المدرسي.	143	3.99	.736
تحاول الادارة تجربة الابتكارات الحديثة قبل تطبيقها واعتمادها	143	3.51	.978
تعمل الادارة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية بشكل مستمر	143	4.04	.879
تسعى القيادات جاهدة لاكتشاف الفرص واستقطاب ذوي المهارات	143	3.90	.808
تعمل الادارة على تحفيز العاملين باستمرار على الابتكار والابداع	143	3.93	.947
تتوفر لدى الادارة القدرة على توقع حدوث المعوقات	143	3.90	.790
Valid N (listwise)	143		

ملحق رقم (10) التحليل الوصفي للميزة التنافسية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل الادارة على ضبط الانفاق المالي.	143	3.84	.885
تسعى الادارة لتقديم خدمات مميزة بأقل التكاليف.	143	3.87	.812
تلتزم الادارة بالمدرسة بتحسين الاداء. لتقليل الهدر.	143	3.99	.783
تبني الادارة لمعايير الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الانفاق.	143	3.71	.803
تعمل الادارة على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة علميا وخدميًا.	143	4.10	.790
تحرص الادارة على تقديم مخرجات تلائم العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع.	143	4.05	.781
تسعى الادارة لجعل المدرسة ذات سمعة طيبة مقارنة بمنافسيها.	143	4.48	.720
تعمل الادارة على اتباع افضل الطرق والبرامج لكي تتطابق مخرجاتها مع المعايير العالمية.	143	4.09	.895
تتوفر لدى ادارة المدرسة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.	143	4.08	.687
تستفيد ادارة المدرسة من التغذية العكسية في تطوير مكوناتها التنظيمية.	143	3.58	.809
تعمل الادارة على الاستجابة لرغبات العملاء بما يخدم برامجها.	143	3.80	.869
يتم تحديث البرامج والانشطة وفقا للتطورات المعرفية والتكنولوجية.	143	3.86	.901
تشجع الادارة جميع منتسبيها على الافكار الابداعية.	143	4.03	1.000
تعد المدرسة مركز جذب للموظفين والطلاب.	143	4.07	.845
تسعى الادارة على استحداث برامج متطورة تميزها عن غيرها من المدارس.	143	3.97	.942
تعمل الادارة على تسويق خدماتها بشكل تنافسي.	143	3.69	.906
Valid N (listwise)	143		

ملحق رقم (11) تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

Statistics

		نوع الجنس	العمر	المؤهل التعليمي	سنوات الخدمة
N	Valid	143	143	143	143
	Missing	0	0	0	0
	Mean	1.59	3.31	2.36	2.55

نوع الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	58	40.6	40.6	40.6
	انثى	85	59.4	59.4	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	6	4.2	4.2	4.2
	من 31-35	24	16.8	16.8	21.0
	من 36-41	43	30.1	30.1	51.0
	من 42-47	62	43.4	43.4	94.4
	من 48-53	6	4.2	4.2	98.6
	اكثر من 54	2	1.4	1.4	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

المؤهل التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم متوسط	28	19.6	19.6	19.6
	دبلوم عالي	43	30.1	30.1	49.7
	بكالوريوس	64	44.8	44.8	94.4
	ماجستير	8	5.6	5.6	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	22	15.4	15.4	15.4
	5-10 سنوات	20	14.0	14.0	29.4
	اكثر من 10 سنوات	101	70.6	70.6	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	براعة الاستغلال ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.553 ^a	.305	.301	.458	.305	62.006

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	141	.000

a. Predictors: (Constant), براعة الاستغلال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.996	1	12.996	62.006	.000 ^b
	Residual	29.552	141	.210		
	Total	42.548	142			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), براعة الاستغلال

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.833	.272		6.735	.000
براعة الاستغلال	.534	.068	.553	7.874	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficient Correlations^a

		براعة الاستغلال
Model	براعة الاستغلال	
1 Correlations	1.000	
Covariances	.005	

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	براعة الاستكشاف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.755 ^a	.571	.568	.360	.571	187.436

Model Summary

Model	df1	df2	Sig. F Change
1	1	141	.000

a. Predictors: (Constant), ابراعة الاستكشاف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.282	1	24.282	187.436	.000 ^b
	Residual	18.266	141	.130		
	Total	42.548	142			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), ابراعة الاستكشاف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.946	.222		4.266	.000
	ابراعة الاستكشاف	.774	.057	.755	13.691	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficient Correlations^a

Model			براعة الاستكشاف
1	Correlations	براعة الاستكشاف	1.000
	Covariances	براعة الاستكشاف	.003

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البراعة التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.718 ^a	.515	.512	.382	.515	149.853

Model Summary

Change Statistics

Model	df1	df2	Sig. F Change
1	1	141	.000

a. Predictors: (Constant), البراعة التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.922	1	21.922	149.853	.000 ^b
	Residual	20.627	141	.146		
	Total	42.548	142			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), البراعة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.862	.255		3.382	.001
	البراعة التنظيمية	.787	.064	.718	12.241	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficient Correlations^a

Model		البراعة التنظيمية
1	Correlations	1.000
	Covariances	.004

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ملحق رقم (12) كشف بأسماء مؤسسات التعليم الثانوي العامة التي طبقت عليها الدراسة بمدينة

سرت

- 1_ مدرسة ابو زاهية للتعليم الأساسي والثانوي
- 2_ ثانوية الاربعين للتعليم الثانوي
- 3_ ثانوية الحرية للتعليم الثانوي
- 4_ ثانوية الشموخ للتعليم الثانوي
- 5_ ثانوية عقبة بن نافع
- 6_ ثانوية خولة بنت الأزور
- 7_ ثانوية بدر الكبرى
- 8_ ثانوية المنارة للتعليم الثانوي
- 9- ثانوية الاتحاد
- 10_ ثانوية شهداء ابو هادي
- 11_ ثانوية القادسية
- 12_ ثانوية جمال عبد الناصر
- 13_ ثانوية عثمان بن عفان
- 14_ ثانوية الثورة الغربية
- 15_ ثانوية خالد بن الوليد
- 16_ ثانوية صقور 17 فيراير
- 17_ ثانوية خالد بن الوليد

القرارات

(الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية)



- راية من الوحيدة
- جميع معلمى المنهج
- والعدد حسب معدلات الأبناء
- مساعد معلم الصفوف
- الثلاث الأولى
- معلم فئات خاصة
- موجه مقيم خبير مادة
- معلمى النشاط

- ولي من الوحي - قدوة
 - الاختصاص في اجتماع -
 - من رافد الله -
 - من رافد الله -
 - مشرف صغي أو تغذية مدرسية -
 - من مكتبة -
 - محضر معلم حاسوب - علم
 - من في امتحان -
 - من في ذلك -
 - من في التدريس -
 - من في أم -
 - من في الحج - ودعة

- رئیس الوحده
- مشرف نظام مدرسي أو متابع
- مشرف إداري
- مشرف مالي
- مشرف شؤون طلبه
- مدخل بي بي سي
- خدمات عامه وقت عمل
- مسئول
- مشرف بروت
- عامل متاول
- عامل نظافه
- أمين مخزن
- حاضنه



ملحق رقم (14) رسالة موجهة من الجامعة إلى مراقب مراقبة التربية والتعليم للزيارة العلمية

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION &
SCIENTIFIC RESEARCH

SIRTE UNIVERSITY



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سرت

Date :

Reference No. :

التاريخ : 2025/05/06 م

الرقم الإشاري : ج.س. / ر.ج. 2025/169 م

السيد المحترم / مراقب مراقبة التربية والتعليم سرت

الموضوع: زيارة علمية

بعد التحية،

نقدر عالياً حسن تعاونكم معنا بتمكين طلبة الجامعة من الحصول على أعلى قدر من التحصيل العلمي، من خلال ربط ما تمت دراسته نظرياً بالواقع العلمي، ليتمكنوا من دخول سوق العمل بقدرة وكفاءة.

عليه

نأمل منكم، في إطار الإعداد لمشروع بحث الماجستير، السماح للطلبة / امدلله صالح علي الشيباني، رقم القيد: 202203635 ، طالبة ماجستير إدارة أعمال بكلية الاقتصاد، بالتردد على المراقبة (إلى حين استكمال البحث) لأجل البحث والاطلاع وإجراء الدراسة العلمية، في إطار استكمال بحث الماجستير الخاص بها، والمعنون: (البراعة التنظيمية وآثارها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العامة بمدينة سرت - دراسة ميدانية).

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

والسلام عليكم

أ.د. سليمان مفتاح الشاطر
رئيس الجامعة



صورة إلى:

- ☐ وكيل الجامعة للشؤون العلمية.
- ☐ عميد كلية الاقتصاد.
- ☐ مدير مكتب التخطيط والمتابعة.
- ☐ ملف الصناديق.

رجب / 11:17 ص

ملحق رقم (15) رسالة تصريح لزيارة المؤسسات التعليمية العامة بمدينة سرت

Libyan Government
The Ministry of Education
Monitoring Education Affair sirte
التاريخ 11 / 5 / 2017 ميلادي



الحكومة الليبية
وزارة التربية والتعليم
مراقبة التربية والتعليم سرت
الرقم الإشاري 395.....

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة / مديرو مدارس مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي
عن طريق السادة / مديري مكاتب الخدمات التعليمية بالمراقبة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بالإشارة إلى تكليفنا من السيد / مراقب التربية والتعليم رقم (125) لسنة 2019م
بشأن وحدة التدريب بالمراقبة.

عليه

لا نرى مانعاً من التعاون مع الطلبة / امده الله صالح علي الشيباني
بجامعة سرت كلية الاقتصاد والسماح لها بزيارة المؤسسات التعليمية
التابعة للمراقبة للحصول على البيانات اللازمة لتحضير رسالة الماجستير
تحت عنوان " البراعة التنظيمية وآثارها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العامة بمدينة سرت - دراسة ميدانية "

وفقكم الله لما فيه الخير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

محمود عبد الله مليطان
مدير مكتب شؤون التعليم الثانوي
ورئيس وحدة التدريب بالمراقبة



السادة / مديرو مدارس مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي
عن طريق السادة / مديري مكاتب الخدمات التعليمية بالمراقبة

تقرير مراجعة لُغويّة

نفيدكم بأنّه قد تمّت المراجعة اللُّغويّة لرسالة الماجستير للطالبة/ امدلله صالح الشيباني، المسجّلة بالدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال - كليّة الاقتصاد بجامعة سرت، ورسالتها موسومة بالعنوان: البراعة التنظيميّة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليميّة العامة بمدينة سرت - دراسة ميدانيّة.

المراجع اللُّغوي: أ.ثريّا محمد عبد الجليل

التوقيع:

2025/10/29 م

Abstract:

This study aimed to reveal the impact of organizational ambidexterity on achieving competitive advantage within public secondary education institutions in Sirte. To achieve this objective, a questionnaire was developed and administered to a population of 220 administrators and administrative leaders. A simple random sample of 143 individuals was selected. The study employed a descriptive methodology for data analysis. All distributed questionnaires were returned, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 27) was used to process the collected data using descriptive statistical methods. The study yielded several key findings, including: a statistically significant positive impact of the utilization ambidexterity dimension on achieving competitive advantage; and a statistically significant positive impact, at a significance level of $\alpha \geq 0.05$, of the exploration ambidexterity dimension on achieving competitive advantage. A set of recommendations was developed to assist planners and policymakers in educational institutions in building and developing supportive administrative systems and a suitable administrative climate to cultivate and improve organizational ambidexterity, thereby contributing to achieving competitive advantage. Competitiveness.

Keywords: Organizational ambidexterity, Exploitative ambidexterity, Exploration ambidexterity, Competitive advantage, Educational institutions, Administrative leadership.



**University of Sirte
Faculty of Economics
Department of Business Administration**

**Organizational Ambidexterity and its impact on
achieving competitive advantage in public
educational institutions in Sirte
“A field study”**

Amdallah Saleh Al-Shaibani

**Supervised by
Dr. Najwa Salem Ramadan Muhanna
Associate Professor, Faculty of Economics, University of Sirte**

**This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirements for
the degree of Master of Business Administration (MBA).**

University year 2025AD