



Title: The Level of Strategic Dexterity Practice in Private Schools in the Capital Secretariat – Sana'a

**Maimonah Fathallah Ali Mohammed Al-Hawsali^{1,*}, Abdulrahman Mohammed Al-Sharjabi¹,
Mohammed Ali Al-Shami¹**

¹ Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: maimonah770814498@gmail.com

Keywords

- 1. Strategic dexterity
- 2. opportunity exploration and exploitation threat
- 3. organizational structure
- 4. identification and avoidance

Abstract:

This study aimed to explore the extent to which strategic dexterity is practiced in private schools in the Capital Secretariat – Sana'a, focusing on its core dimensions from the perspectives of school principals and vice principals. An analytical descriptive approach was employed, using a questionnaire composed of 25 items administered to a stratified random sample of 248 participants, representing 22% of the total population of 1,155. The findings revealed that the overall level of strategic dexterity was high, with a mean score of 4.17. Dimension-wise, the highest mean scores were recorded for organizational structure (4.32) and opportunity exploration (4.23), both rated as very high. These were followed by opportunity exploitation (4.15), threat identification (4.12), and threat avoidance (4.05), all reflecting a high level of practice. Statistically significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) in the overall strategic dexterity scores based on gender, favoring female respondents. Significant differences also emerged in the organizational structure dimension based on educational qualification, favoring diploma holders; in opportunity identification and exploitation across educational districts, favoring the Shu'ub and Ma'een districts respectively; and in the organizational structure and threat identification dimensions, again favoring Shu'ub district. Based on these findings, the researchers recommended organizing workshops to enhance mechanisms that support strategic dexterity, reinforcing high-performing organizational structures through incentives and rewards, and developing training programs for school leaders to strengthen their capacity in threat anticipation and mitigation.



مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء

ميمونة فتح الله علي محمد الحوصلی¹ ، عبد الرحمن محمد الشرجي^{1*} ، محمد علي الشامي¹

¹ كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: maimonah770814498@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 2. اكتشاف الفرص واستغلالها | 1. البراعة الاستراتيجية |
| 4. اكتشاف التهديدات وتجنبها | 3. الهيكل التنظيمي |

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر مدير المدارس والوكلاء ، ولتحقيق أهداف البحث استُخدمَ المنهج الوصفي التحليلي ، واستبانة مكونة من (25) عبارة ، وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (248) مدیراً ووکیلاً ، ويمثلون (22%) من مجتمع البحث والبالغ عددهم (1155) وبيّنت نتائج البحث أن مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية جاء بمتوسط حسابي (4.17) بمستوى ممارسة (عالٍ) وعلى مستوى الأبعاد جاءت متوسطاتها مرتبة: (الهيكل التنظيمي (4.32) استكشاف الفرص (4.23) وكلاهما بمستوى (عالٍ جدًا)، استغلال الفرص (4.15)، اكتشاف التهديدات(4.05) تجنب التهديدات(4.05) وجميعها بمستوى ممارسة عالٍ) كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في محور البراعة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير (الجنس) لصالح "الإناث" ، وتبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) في بُعد الهيكل التنظيمي لصالح "الدبلوم" ، وتبعاً لمتغير (المنطقة التعليمية) في بُعد اكتشاف الفرص لصالح "منطقة شعوب" ، وفي بُعد استغلال الفرص بين منطقتي (معين، السبعين) ، لصالح "منطقة معين" ، وبين مناطق (شعوب، السبعين، الوحدة، معين) لصالح "منطقة شعوب" ، وفي بُعد (الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات) لصالح "منطقة شعوب" ، بناء على النتائج أوصى الباحثون بعدة توصيات أهمها الآتي: تنظيم ورشات عمل مختلفة لمناقشة مختلف الآليات المساعدة على زيادة البراعة الاستراتيجية ، والعمل على تعزيز مستوى الهيكل التنظيمي العالي ، وذلك عن طريق الحوافر والمكافآت.

المقدمة:

المحيطة، وتعزيز قدرتها على التعامل بفاعلية مع التحديات والتطورات المستمرة (التي، 2021، 30). وقد سُلِطَ الضوء على البراعة عن طريق التركيز عليها بحثاً على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية على الرغم من كونها تحدياً إدارياً صعباً ومتغيراً (Du&Chen, 2018, 44).

وبدأت البراعة الاستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة بعد الاقتراح الذي قدمه (March, 1991) بعنوان "البحث والاستغلال في التعلم التنظيمي" (Mashahdi, 2015, 14)

كما يتطلب من المدارس الأهلية التحلي بالمرنة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، من خلال تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق النجاح واستدامته، ويجب أن تبذل جهوداً مكثفة؛ لتطوير الخصائص الهيكلية التي تمكنها من بناء مؤسسة تعليمية متميزة قادرة على تحقيق التوازن بين استكشاف واستغلال الفرص، كما ينبغي التركيز على الخصائص الهيكلية التي تعزز الابتكار المستمر؛ لضمان بقاء هذه المؤسسات في بيئة سريعة التغير والتطور (سلطان وعمان، 2021، 399).

وأشارت العديد من الدراسات العلمية، مثل دراسة كلثوم (2022)، ودراسة النسور (2023) إلى فعالية مفهوم البراعة الاستراتيجية، مؤكدةً على ضرورة تبني هذا المفهوم بجدية؛ لتمكين المؤسسات من تحديد الفرص والتهديدات، وتقديرها لمواجهة المنافسين في بيئات العمل المشابهة، حيث دعت هذه الدراسات إلى زيادة التغطية البحثية لموضوع البراعة الاستراتيجية،

إن البيئة الخارجية لقطاع التعليم تعاني من عدم الاستقرار؛ حيث أصبحت تتسم بتغيرات سريعة ومتلاحقة، مما أدى إلى ظهور فرص وتحديات تعليمية معقدة تؤثر بشكل كبير على أداء المدارس، وتأتي اليمن من بين الدول التي لازالت تعاني من قصور في أداء التعليم، لذا من الضروري عليها ابتكار حلول لاستكشاف واستغلال الفرص المتاحة، مما يساعدها على تحقيق البراعة الاستراتيجية، والتي تعد من العوامل الرئيسية لبقاء المدارس وتطورها، ومع ذلك فإن ابتكار هذه الحلول لا يحدث بالصدفة، بل يتطلب توفير بيئة محفزة تشجع على الإبداع، وتدعيم الأفكار الخلاقة، وتفتح المجال لإيجاد الحلول المناسبة، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية، في حين أن مدارس التعليم الأهلي تواجه منافسة شديدة، لذا أصبح من الضروري تبني مفاهيم حديثة لمواجهة هذه التحديات، وتعتبر البراعة الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي.

ولقد تطرق تقرير اليونسيف حول العملية التعليمية (2021) إلى تقرير اليونسيف حول العملية التعليمية إلى أنه أكثر من 2500 مدرسة خرجت عن الخدمة في اليمن، إذ دمر ثلثاها بسبب العنف، فيما أغلقت 27% من المؤسسات التعليمية (Al-Tahitah، 2024، 140).

وينبع مفهوم البراعة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، وقد أصبحت أحد المجالات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور في تمكين المنظمات من التكيف مع المتغيرات والمستجدات

التعليمي بوجه عام، أو على صعيد البيئة المدرسية ومكوناتها بشكل خاص.

وکشفت دراسة الشامي والعاليا (2024، 241)

أن المدارس الأهلية تواجه منافسة شديدة تهدد استمراريتها، حيث تقدم هذه المؤسسات خدمات تعليمية حديثة تعتمد على تقنيات متقدمة، وكوادر بشرية ذات كفاءة عالية، وبيئة تعليمية محفزة، إضافة إلى مخرجات ذات جودة مرتفعة وتكليف أقل، هذا الواقع دفع المستفيدين إلى الإقبال على هذه المؤسسات الجديدة، وإعطائهم حرية الاختيار بين البدائل المتاحة. وعلى الرغم من امتلاك بعض المنظمات لمتطلبات البراعة الاستراتيجية إلا أنها لم تنجح ويعود السبب في ذلك إلى القصور في فهم ممارسات البراعة الإستراتيجية في المنظمة والذي له تأثير كبير في تعزيز المنظمات البارعة، ويمكن بلورة مشكلة البحث في المسؤولين الآتيين:

- ما مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها اكتشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات، تجنب التهديدات في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صناع من وجهاه نظر (مدراء، وكلاء) مدارس التعليم الأهلية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0-05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة، سنوات تأسيس المدرسة، المنطقة التعليمية)؟

أهداف البحث

بناءً على المشكلة المطروحة فإن البحث يسعى للآتي:

كونه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تُبحث بشكل كافٍ حتى الآن.

مشكلة البحث وتساؤلاته

أشار تقرير منظمة اليونسيف (2021) أن اليمن يشهد أزمة إنسانية كبيرة، إذ يحتاج أكثر من 24 مليون شخص - حوالي 80 % من السكان - لمساعدة إنسانية بما فيهم أكثر من 12 مليون طفل، كما أشار التقرير أن من المتوقع أن يعاني ما يقارب 2.3 مليون طفل دون الخامسة من سوء التغذية الحاد الوخيم مع إمكانية تعرضهم للوفاة في حال عدم حصولهم على العلاج بصورة عاجلة؛ هذا وقد أثرت الأوضاع المعيشية الصعبة على مخرجات التعليم بكل مراحله، ولجوء بعض المعلمين والقياديين للبحث عن مصادر رزق أخرى وهجرة بعض العقول من الأساتذة والأكاديميين إلى خارج اليمن.

واستناداً إلى تقرير التنمية الشاملة لعام 2011؛ والذي أوضح أن اليمن جاء في المرتبة الـ (154) من بين (168) دولة في العالم تعاني من الأمية وضعف مستوى التعليم، ومن المؤكد أن التعليم قد ازداد تراجعاً خلال سنوات الحرب (الحجيلي والهدور، 2019، 5)

كما أشارت دراسة القادي (2013) وسفيان(2017) ونصر(2017) إلى وجود العديد من التحديات والمشاكل في مدارس التعليم الأهلية في الجمهورية اليمنية والتي تعيق قدرتها على الاستمرارية وتؤثر سلباً على كفاءتها وتضعف من قدرتها التنافسية وتعيق من تحقيقها للتميز التنافسي.

وأوضحت دراسة الربادي (2020) إلى أن الواقع الحالي لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية يُعاني من جملة من الإشكالات، سواء على المستوى

- 2- يقدم أدوات قابلة للتطبيق لتحسين الهيكل التنظيمي (مثل تقويض الصالحيات في ظل نقص الكوادر).
- 3- يساعد في اكتشاف الفرص الموجودة لديهم واستغلالها في البيئة المعاصرة، كون البراعة الاستراتيجية جمعت أحد مفهومات الاستدامة.
- 4- عند صياغتهم للخططهم الاستراتيجية فيما يتعلق بالبراعة الاستراتيجية.
- 5- لصنع القرار: يُسلط الضوء على ضرورة دعم المدارس الأهلية كشريك أساسي في الحفاظ على التعليم أثناء الأزمات.
- 6- للمجتمع: تحسين جودة التعليم الأهلي مما ينعكس على تنمية المهارات المحلية، وتقليل الهجرة الأكاديمية للخارج.

حدود البحث

انحصرت حدود البحث في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص - الهيكل التنظيمي - اكتشاف التهديدات - تجنب التهديدات) في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود البشرية:** وتمثلت في مدراء ووكلاء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الأهلي بأمانة العاصمة صنعاء، بالجمهورية اليمنية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث الحالي لعام الدراسي (1446هـ - 2024 - 2025م).

1- للتعرف على مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص - الهيكل التنظيمي - اكتشاف التهديدات - تجنب التهديدات) لدى مديرى مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر (مدراء، وكلاء) مدارس التعليم الأهلية.

2- التعرف على إذا كان هناك فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة حول مستوى ممارسة أبعاد البراعة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة، سنوات تأسيس المدرسة، المنطقة التعليمية).

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه البراعة الاستراتيجية، وتبرز أهمية البحث في جانبي:

الأهمية النظرية

1- سد الفجوة البحثية في الأدبات حول تطبيق البراعة الاستراتيجية في البيئة التعليمية المضطربة (كاليمن) فمعظم الدراسات ركزت على قطاعات أخرى.

2- يطور نموذجاً عملياً لقياس البراعة الاستراتيجية في المدارس الأهلية.

3- إثراء المجال النظري في البراعة الاستراتيجية وتحقيق آفاق لدراسات مستقبلية.

الأهمية التطبيقية

للمدارس الأهلية:

1- يساعدها على تحويل التهديدات (مثل انخفاض التسجيل) إلى فرص (التعليم عن بعد).

مصطلحات البحث

أولاً: البراعة الاستراتيجية

البراعة لغة: من بَرَعَ يَبْرُعُ بُرُوعًا وَبَرَاعَةً وَبَرَعَ فهو بارع، تم في كل فضيلة وجمال، وفاق أصحابه في العلم وغيره، والبراع الذي فاق أصحابه في المسؤول، ويقال فعلت ذلك متبرعاً أي متطوعاً (ابن منظور، 65).

ويعرف الباحثون استكشاف الفرص إجرائياً بأنها: تحليل الموارد المتاحة والظروف المحيطة بهدف اكتشاف إمكانيات جديدة داخل المدرسة لاستثمارها بفاعلية في مختلف المجالات؛ لتعزيز الأداء وتحقيق النمو على المدى القريب والبعيد، وذلك بتحديد أفضل الأساليب لاستغلال هذه الفرص بما يعود بالنفع على المدرسة، ويرفع جودة الخدمات المقدمة؛ مما يساهم في تحقيق قيمة متميزة. استغلال الفرص اصطلاحاً: الاستفادة من الفرص المتاحة وتطويرها، من خلال التركيز على خدمة المستفيد وفهم احتياجاته؛ لتعزيز الخدمة المقدمة وتحقيق أداء متميز على المدى القصير؛ مما يمكن المنظمة من المنافسة بفاعلية وبناء علاقات أقوى مع المستفيدين (الحجيلة، 2019، 16).

البراعة الاستراتيجية هي: قدرة المدرسة الفعالة في التكيف مع المتطلبات التعليمية من خلال تحديد وتنفيذ استراتيجيات الاستكشاف واستغلال الفرص المتاحة بشكل عملي (اللامي والسياري، 2022، 91).

وتعرف البراعة الاستراتيجية بأنها: تمثل قدرة المدرسة على استكشاف الممارسات والخدمات ونمذج الأعمال الجديدة، والاستفادة الفعالة من الممارسات والخدمات القائمة في الوقت نفسه، وتعود هذه الكفاءة ذات قيمة كبيرة، لكنها تتطلب مهارات عالية لتحقيقها عملياً (صالح وإبراهيم، 2019، 146).

ويعرف الباحثون البراعة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة وكفاءة المدرسة الأهلية في تنفيذ الخطط والإجراءات بمهارة وفاعلية؛ لتحقيق أهداف محددة بطريقة تضمن التكيف مع التحديات والفرص، مع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة؛ لتحقيق التميز

والاستدامة من خلال دراسة البيئة التفاسية، وتحليلها، والتعرف على التهديدات التي تواجهها، والعمل على تجنبها، أو التخفيف من تأثيرها؛ لتحقيق التوازن بين قدراتها والفرص المتاحة لها، واستخدام هذه الفرص ببراعة؛ لتقديم خدمات تعزز من حصتها التفاسية، وتمثل في استجابات أفراد العينة عن كل بعد من أبعاد البراعة الاستراتيجية.

ويعرف الباحثون استغلال الفرص إجرائياً بأنها: تحليل الموارد المتاحة والظروف المحيطة بهدف اكتشاف إمكانيات جديدة داخل المدرسة لاستثمارها بفاعلية في مختلف المجالات؛ لتعزيز الأداء وتحقيق النمو على المدى القريب والبعيد، وذلك بتحديد أفضل الأساليب لاستغلال هذه الفرص بما يعود بالنفع على المدرسة، ويرفع جودة الخدمات المقدمة؛ مما يساهم في تحقيق قيمة متميزة. استغلال الفرص اصطلاحاً: الاستفادة من الفرص المتاحة وتطويرها، من خلال التركيز على خدمة المستفيد وفهم احتياجاته؛ لتعزيز الخدمة المقدمة وتحقيق أداء متميز على المدى القصير؛ مما يمكن المنظمة من المنافسة بفاعلية وبناء علاقات أقوى مع المستفيدين (الحجيلة، 2019، 16).

ويعرف الباحثون استغلال الفرص إجرائياً، بأنه: التخطيط والتنفيذ المنهجي لسلسة من الخطوات المدروسة؛ لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، ويشمل ذلك استغلال الفرص الحالية بفاعلية، والعمل على تعزيزها وتطويرها؛ لتحقيق نتائج أفضل مما يسهم في تحسين قدرة المدرسة على توظيف إمكانيات بطرق أكثر استدامة وفعالية.

وتمول م قبلهم في إطار القوانين ولوائح المنظمة للتعليم الأهلي (وزارة التربية والتعليم، 2005، 26).

ويعرف الباحثون المدارس الأهلية بأنها: هي المدارس التي يمتلكها ويدبرها المواطنين والتي أنشئت بقرار رقم (37) لعام 1981، والواقعة في أمانة العاصمة - صنعاء، وتُخضع لقوانين ولوائح وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم البراعة الاستراتيجية

تم تقديم مفهوم البراعة لأول مرة في دراسة Duncan عام 1976م؛ حيث كان أول من أطلق مصطلح البراعة بينما قدم March في عام 1991م؛ مصطلحي الاستكشاف والاستغلال ضمن مجال إدارة الأعمال، ولقد ركزت الدراسات التي تناولت موضوع البراعة على كيفي تحقق المنظمة النجاح في تلبية متطلبات العمل، مع قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة (الحبوبي، 2022، 133)، ويرى Duncan أن جوهر البراعة يمكن في الفصل بين عمليات أو سلوكيات متعارضة، بحيث يتم توزيعها على قسمين مستقلين.

داخل المنظمة (محمود وعبد الله، 2023، 234). وتمثل البراعة الاستراتيجية نهجاً فعالاً لتحديد التحديات التي تواجه المنظمة التعليمية في تحقيق التوازن بين هدفين متناقضين، فهي توفر أطراً تساعد المديرين في اتخاذ قراراتهم بشأن الأهداف التنافسية، ويعود أصل مصطلح "البراعة" إلى كلمة لاتينية ترجع إلى العصور الوسطى وتعني "يدان يمنيان"، ويشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق توازن مثالي بين الاستكشاف والاستغلال، مما يعزز فرص نجاحها بينما التركيز على أحد

يعرف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً بأنه: البناء الذي يوضح المهام والواجبات لأقسام المدرسة وعلاقة كل وظيفة بوظيفة أخرى ونطاق اشرافها في المنظمة (الشميمري، 2025، 138).

الهيكل التنظيمي إجرائياً: الإطار الذي يحدد كيفية هيكلة الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المدرسة؛ لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، حيث يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارات؛ مما يسهم في توزيع المهام وفقاً للمهارات والوظائف، ويعزز التنسيق والانسيابية في سير العمل.

يعرف الباحثون تجنب التهديدات إجرائياً بأنه: وضع وتنفيذ استراتيجيات وقائية مدروسة تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع التهديدات التي قد تؤثر سلباً على مصالح المدرسة وتعرقل تقدمها، أو الحد من آثارها السلبية وذلك من خلال إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية واتخاذ تدابير استباقية تضمن الاستقرار، سواء أكانت التحديات قائمة حالياً أم متوقعة مستقبلاً.

ب- المدارس الأهلية ويقصد بها: جميع المدارس الأهلية التي تضم المراحل الدراسية الآتية: (المهنية، الأساسية، الثانوية) ومتلكها ويدبرها أفراد أو شخصيات اعتبارية، وتُخضع لقوانين ولوائح التربية والتعليم في اليمن (الربادي، 2018، 105).

وتعُرف المدارس الأهلية أيضاً: بأنها كافة رياض الأطفال ومدارس التعليم الأساسي والثانوي والمدارس والمعاهد والمراكم التخصصية التي تنشأ من قبل أفراد أو شخصيات اعتبارية بموجب قانون رسمي، وثُدار

إمكاناتها الحالية، مع البحث عن قدرات جديدة؛ مما يعزز من قدراتها التنافسية ويضمن استدامة تفوقها في

البيئة التنافسية (Huang & li,2017,61)

أورد عماري (2022، 73) والحسناوي، Bui,et والسنجرى (2020، 34) و (Gu,et.al.,2018,650 al.,2021,374 و (Hussain,et.al.,2021,5) وإسماعيل (2020، 12) والطه، والهلاي (2020، 348) أن أهمية البراعة الاستراتيجية تكمن في الآتي:

[1] استكشاف الأفكار الإبداعية، والتكيف مع المتطلبات البيئية الجديدة؛ لتعزيز استدامة الأداء المدرسي.

[2] تحفيز العاملين داخل المدرسة؛ ليكونوا أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات، والتصرف دون الحاجة إلى إذن مسبق من الإدارة؛ مما يرفع مستوى التفاعل والمبادرة.

[3] تحقيق المرونة وتحسين الأداء من خلال الاستجابة للتغيرات على المدى القصير.

[4] تحسين الكفاءة على المدى الطويل، وذلك باستخدام القدرات الحالية والمعلومات الاستراتيجية؛ لاكتشاف الفرص الجديدة.

[5] استشعار الفرص الحالية، ومتابعة فرص السوق الجديدة، واغتنامها وذلك بتخفيص إمكانات وموارد الأصول التنظيمية، واستغلال السوق الاستغلال الفعال.

[6] تبني الاستراتيجيات الاستكشافية، مما يساعد في التغلب على حالة الجمود؛ لكونها ذات رؤية ثاقبة تتطلع إلى المستقبل.

الجانبين فقط قد يؤدي إلى اضطراب الأداء وعدم الاستقرار (محمود، و قادر، 2022، 15).

أنواع البراعة الاستراتيجية

هناك أربعة أنواع للبراعة الاستراتيجية تأخذها المنظمات في عين الاعتبار وهي كما ذكرها (Andre,2010,11) :

1- البراعة المنظمة: والتي تجمع بين استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت ذاته.

2- البراعة المتحفظة: ترتكز على استكشاف الفرص أو على استغلالها دون الجمع بينهما.

3- البراعة الدورية: تعتمد على استكشاف الفرص واستغلالها ولكن في أوقات مختلفة.

4- البراعة الشاذة: تنتقل بين استكشاف الفرص واستغلالها بطريقة غير منتظمة، وفقاً للمتغيرات التي تواجهها المنظمة.

ويعد هذا البحث من البراعة المنظمة والتي تجمع بين استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت ذاته.

أهمية البراعة الاستراتيجية

تنبع أهمية البراعة الاستراتيجية من كونها عامل أساسي يسهم في نشوء المنظمات، ويعينها القدرة على التكيف الذكي مع البيئة المحيطة، فمن خلالها تتمكن المنظمات من استثمار فرصها الداخلية بفاعلية، إلى جانب اكتشاف الفرص الخارجية، مما يجعلها عنصراً جوهرياً؛ لضمان استمراريتها وبقائها (محمود، و قادر، 2023، 36)، كما أن لها أهمية مركبة في تحقيق الميزات التنافسية خاصة المنظمات التي تسعى إلى النجاح، فهي تشكل أساس الأداء المتميز، إذ تعتمد على استثمار مستمر في

التعاون الاستراتيجي داخل المدرسة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء دون الحاجة إلى الإجراءات البيروقراطية المعقدة.

3. من منظور سلوكي: الحد من النزاعات المتعلقة بالموارد بين وحدات الاستكشاف والاستغلال، كما تعزز روح المبادرة لدى الأفراد، وتمكنهم من اغتنام الفرص التي تتجاوز نطاق مهامهم الحالية؛ مما يعزز قدرتهم على الإبداع والانتماء الفعال للمدرسة.

خصائص البراعة الاستراتيجية

لتحقيق البراعة الاستراتيجية، يجب أن تتمتع المنظمة بمجموعة من الخصائص الأساسية؛ لتكون منظمة ذكية استراتيجية، وقد ذكرها توفيق (2024، 654):

- الإدراك: القدرة على تحديد الفرص للاستفادة منها في عمليات التخطيط الداخلي والخارجي.
- الاقتناص: التعرف على الفرص المناسبة واتخاذ القرارات بناءً على المؤشرات المتاحة.
- التكيف: القدرة على مواكبة التطورات في السوق والاستجابة للتغيرات بمرنة.
- الاستقلالية: في العمل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرؤية والاستراتيجيات؛ مما يعزز الابتكار والتكيف مع الظروف المختلفة.
- الإبداع: مساعدة المنظمة على تحقيق التميز وتعزيز مكانتها التنافسية.
- الاستباقية: الاستفادة من الفرص الجديدة واتخاذ خطوات استباقية؛ لتعزيز النمو والاستدامة.
- التفوق المؤسسي: القدرة على تجاوز المنافسين من خلال استراتيجيات مدرورة، مثل تقديم أسعار

[7] القدرة على فهم احتياجات ومتطلبات العملاء، والاستجابة لهم بشكل سريع، والقدرة على جذب الزبائن المحتملين.

[8] تساعد على تقديم خدمات جديدة دون الإضرار بالخدمات الحالية في الأسواق التي تعمل في بيئة تسويقية ديناميكية.

[9] تساعد على إحداث التغيير وتحقيق التميز التنظيمي، مع مواءمة التطورات البيئية في ظل المنافسة المتزايدة في سوق العمل.

[10] توفير خيارات متعددة للمنظمات تسهم في توليد نتائج مهمة، وإدارة التوترات والتناقضات في بيئة العمل، مما يعزز الابتكار والتميز.

[11] تُحفز العاملين على استكشاف الفرص واستغلالها والتي تتماشى مع استراتيجيات المنظمة؛ مما يدعم استدامة النجاح والنمو المؤسسي.

فوائد البراعة الاستراتيجية

أورد ولی، وإبراهيم (2021، 367) البراعة الاستراتيجية تحمل العديد من الفوائد التي تمت دراستها من عدة جوانب، وهي:

1. من منظور معرفي: تعزيز الفهم العميق لعمليات الاستكشاف والاستغلال، مما يدفع الأفراد إلى تنفيذ المهام بانسجام وتوافق مع الاستراتيجية العامة للمدرسة، وتحفيزهم على استثمار الفرص المتاحة بوضوح.

2. من منظور تنظيمي: يساهم ربط الوحدات التخصصية بهيكل تنظيمي متماسك لتسهيل عمليات التواصل والتكامل بين مختلف الإدارات؛ مما يعزز

- الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية؛ لضمان استمرارية وكفاءة العمليات داخل المنظمة .
 - الاستفادة من الاستثمارات في مجالات البحث والاستكشاف، مع تحقيق توازن مدروس بين تطبيقات الاستغلال والأنشطة الاستكشافية، وفقاً للموارد المتاحة ومواكبة المستجدات والتطورات الحديثة.
- أوضح كلثوم (2022، 14 - 15) أن خصائص البراعة الاستراتيجية تبدأ من:
- الإدراك: إدراك الفرص والتحديات؛ لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة .
 - اغتنام الفرص: من خلال استثمارها بذكاء، وهو ما يمكن وصفه بعملية الاستيلاء.
 - إعادة التشكيل، كعامل أساسي لتحقيق النمو المستدام، وتنطلب هذه الخصائص التزام إدارة المدرسة برؤية طويلة الأمد؛ لضمان استمراريتها، وتعزيز التعاون بين مختلف الإدارات والوحدات لتحقيق التكامل والنجاح.

الفرق بين البراعة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

- تنافسية أو الاستثمار الفعال في السوق؛ للحصول على حصة في السوق.
- 8- **التفاؤل الاستراتيجي:** امتلاك نظرة بعيدة المدى لرؤية ما لا يمكن للأخرين إدراكه وفهمه في البيئة التنافسية وفي طريقة تقديم الخدمات.
- 9- **الانتقاء:** التخطيط الدقيق لاختيار أفضل الموارد والفرص التي تضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل؛ لأن الوقت يجعله طويلاً، فالوقت يسهل الأمر.
- 10- **التمجيد:** اكتساب المعرفة الجديدة وتعزيز المهارات الإدارية والإبداعية؛ مما يسهم في رفع كفاءة الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- 11- **التعويض الاستراتيجي:** توفير حلول مبتكرة وبدائل متعددة تدعم التفكير المستقبلي؛ مما يضمن اتخاذ قرارات فعالة تلبي احتياجات المنظمة.
- كما حدد الفالح، والحوامد (2023، 18-17) خصائص البراعة أبرزها:
- الجمع بين متطلبات التطبيق العملي، مثل التكيف والابتكار؛ لتعزيز القدرة على مواجهة التحديات.

جدول (1): الفرق بين البراعة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	البراعة الاستراتيجية	الصفة
هي التي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية عن طريق التطوير والتحديث الجذري والسعى باستمرار للاستثمار والاستكشاف	هي نقطة انطلاق الأفراد الممارسين إذ يوفر البحث عن تلك البراعة التكيف مع التغيير الخطير الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة	●
<ul style="list-style-type: none"> • البراعة الهيكيلية • البراعة السياقية 	<ul style="list-style-type: none"> - البراعة المنتظمة - البراعة المتحفظة - البراعة الدورية - البراعة الشادة 	●

<p>1. حاجة المنظمات للتكيف لاسيما مع الزيادة الديناميكية للبيئة خلال العقود الأخيرة.</p> <p>2. يعد السعي وراء البراعة كمحاولة تنظيمية للتعغل على ازدواجية الاستقرار والمرونة</p>	<p>- تنفيذ الاستراتيجيات الاستكشافية كتطبيق للتكنولوجيا والأفكار الجديدة في الأسواق الناشئة.</p> <p>- تمكين المنظمات من تقديم خدمات التسويق بشكل أسرع</p> <p>- تعزيز الميزات التنافسية</p>	أهمية
<p>[1] التوجه المشترك</p> <p>[2] القابلية المشتركة</p> <p>[3] المنافسة المشتركة</p> <p>[4] الاستثمار الأمثل للفرص</p> <p>[5] البحث عن فرص جديدة</p> <p>[6] هيكل تنظيمي من</p>	<p>1- استراتيجية استكشاف الفرص</p> <p>2- استراتيجية استغلال الفرص</p> <p>3- استراتيجية الهيكل التنظيمي</p>	أبعاد
<p>4- معرفة الهوية المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية</p> <p>5- امتلاك الفريق الأقدم لوحدات استراتيجية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير</p> <p>6- قدرة القيادات العليا على تحمل وحل التوترات</p>	<p>1- الموائمة والتكيف</p> <p>2- التجديد الاستراتيجي</p> <p>3- القدرة التنظيمية على التغيير</p>	أبعاد

المصدر: (اليساري، واللامي، 2022، 92 - 93)

- d. ضرورة تواافق الوحدات التنظيمية حول أهمية تبني المدرسة للبراعة الاستراتيجية كعامل أساسي للتطوير.
- e. امتلاك درجة عالية من المرونة الإدراكية في إدارة مشاريع البراعة الاستراتيجية، مما يساعد على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام.
- أبعاد البراعة الاستراتيجية**

اختلف الباحثين فيما بينهم من خلال إسهاماتهم المطروحة بشأن أبعاد البراعة الاستراتيجية وإن كانت وجهات النظر هذه تشير اختلافات في أحياناً معينة وتوافق في موضع أخرى فقد أوضح (محمود و قادر، 2023) و (محمود و عبد الله، 2023)، (عماري، 2022)، (الديلمي، 2023) أن البراعة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة أبعاد هي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي) في حين

شروط البراعة الاستراتيجية

- حدد الجعافرة (2018، 24- 25) مجموعة من الشروط الأساسية الواجب توافرها في البراعة الاستراتيجية و يجب على المدرسة مراعاتها وهي:
- a. امتلاك إدارة المدرسة رؤية استراتيجية واضحة، تُرر تبني نهج البراعة كضرورة؛ لضمان الاستمرار والنجاح على المدى البعيد.
- b. فهم الأسباب الدافعة للوحدات التنظيمية إلى استثمار الفرص واستشعارها، مع تعزيز التعاون الفعال بينها؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.
- c. وجود رؤية وقيم تدعم ارتباط العاملين بهوية مشتركة؛ للمساهمة في إغناء بيئة المدرسة بثقافات متعددة.

خاصة 69 من أعضاء مجالس الكليات، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وتأثير قوي بين المتغيرات الرئيسية والثانوية على المستويين العام والخاص.

2. دراسة (الملحمي، وناصر، 2024): هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الأداء الريادي لدى القيادات العليا في جامعة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم الإجابة عليها إلكترونياً، وتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام العلمية وبواقع 172 رئيس قسم من ضمنها رؤساء الفروع العلمية، وقد بلغت العينة 125، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لدى القيادات الأكademية العليا كان جيداً، بينما كان مستوى البراعة الاستراتيجية متوسطاً، وتشير النتائج أيضاً على وجود تأثير إحصائي ملحوظ لأبعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية.

3. دراسة (الهبيتي، 2023): هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة والتأثير بين البراعة الاستراتيجية بالأداء الإبداعي، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء أقسام جامعة الأنبار وبلغت العينة (60) مدیراً، أن مدراء أقسام رئاسة جامعة الأنبار وبعض الأقسام العلمية في الكليات تكون عينة قصدية موزعة في الجامعات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية معنوية بين متغيرات الدراسة.

4. دراسة (محمود، و قادر، 2023): هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين الوعي المعرفي، وتعزيز البراعة الاستراتيجية، للقيادات الأكademية في جامعة كركوك، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع

ذهب (بدر، 2022) إلى تحديد بعدين آخرين هما (اكتشاف التهديدات، وتجنب التهديدات) وقد اعتمد (كلثوم 2022) على ثلاثة أبعاد هي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الأداء المتفوق)، بينما اعتمد (الجعافرة، 2018) في بحثه على بعدين هما (استكشاف الفرص، الهيكل التنظيمي)، بينما حدد كلا من (Vamplew et al, 2016,8) (Chen,2017,4) في ثلاثة أبعاد هي استكشاف الفرص و استغلال الفرص و الهيكل التنظيمي، وتأسساً على ما تقدم سيتم قياس البراعة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد إذ عن طريق هذه الأبعاد تُعرف الاستراتيجيات المستقبلية التي تقدمها إدارات مدارس التعليم الأهلية من أجل التميز والإبداع في تقديم خدماتها التعليمية في استكشاف كل ما هو جديد في مجالات متنوعة ومتقدمة وصولاً إلى مستويات مناسبة من البراعة الاستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة في استثمار الخبرات وصولاً إلى مواطن القوة ولتحقيق المساعي المنشودة ومن ثم أبعاد البراعة الاستراتيجية تتمثل في استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات، تجنب التهديدات.

الدراسات السابقة

1. دراسة (توفيق، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على مضمون عمليات إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق غايات المنظمة لاسيما ما تعلق بالبراعة الاستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمه البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم 88 عضواً في 7 جامعات، وبلغت العينة 7 جامعات

6. دراسة (عليان، وجابر، 2022): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة والبراعة الاستراتيجية في الجامعات العراقية كركوك أنموذجًا، ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كركوك وبلغت العينة (265) فرداً، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين إدارة الاحتواء العالي وأبعادها وبين البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلية، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، إذ كانت أعلى علاقة ارتباط بين فرق العمل والبراعة الاستراتيجية وهي علاقة ارتباط قوية تشير إلى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوث.
7. دراسة (محمود، و قادر، 2022): هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وبلغت العينة (126) من القيادات الأكاديمية، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية في الجامعة كركوك.
8. دراسة (محمد، و عليان، 2022): هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الترابط والتأثير بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية في الجامعات العراقية كركوك، لتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

البيانات، وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وبلغت العينة (119) من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي المعرفي، والبراعة الاستراتيجية، وهي علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي قوي، وأنه كلما اهتمت إدارة الجامعة كركوك في ممارسة الوعي المعرفي من حيث إدراك الفكر والتدفق المعرفي ومشاركته مع الأفراد العاملين لزيادة المعرفة بشكل شامل ومراعاة عواطف ومشاعر الأفراد والواصل معهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى البراعة الاستراتيجية.

5. دراسة (السعادي، والعامري، 2022): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين البراعة الاستراتيجية بأبعادها والإنتاجية الصحية بأبعادها وتمثل مجتمع الدراسة من وزارة الصحة ودوائرها في المقر المسؤول عن رسم السياسات الصحية وإعداد الاستراتيجيات الصحية تحت مسمى (وزارة التربية والتعليم والصحة العامة) ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الاستطلاعي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المدرب في دائرة التخطيط وتنمية الموارد ومجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة، وبلغت العينة (179) من المدرب، وقد أظهرت النتائج وجود ضعف لدى وزارة الصحة في القدرة على استثمار الفرص عن طريق التغيير المستمر لتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الموضع التابع لها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل، وبلغت العينة (200) عامل من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد أظهرت النتائج أن قدرة القائد ومدى تتمتعه بمستوى عالي من الذكاء الأخلاقي يعزز بدوره من مستوى البراعة الاستراتيجية لأعضاء الهيئة التدريسية.

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

من خلال ما أسفر عنه استعراض العديد من الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات الأجنبية والعربية أولت موضوع البراعة الاستراتيجية في قطاع التعليم الجامعي الاهتمام.

أهداف البحث

أختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدف البحث لقياس مستوى ممارسة البراعة الإستراتيجية في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صناع.

منهج البحث

اتفق البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الحسناوى والسنجرى، 2020) و (الحبوبي، 2022) و (محمد عليان، 2022) و (محمود و قادر، 2022) و (عليان وجابر، 2022) و (محمود و قادر، 2023) و (الملمي و ناصر، 2024) بينما (توفيق، 2024) استخدم المنهج الوصفي فقط، و اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الاستطلاعي التحليلي كدراسة (الساعدي و العامري، 2022)

الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كركوك وبلغت العينة (265) عضواً، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة بأبعادها وبين البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي، وهي علاقة ارتباطية قوية.

9. دراسة (الحبوبي، 2022): هدفت الدراسة إلى دراسة أثر متغير البراعة الاستراتيجية في متغير تعزيز الأداء المعرفي من خلال التأثير التفاعلي لمتغير أبطال المعرفة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة، وبلغت العينة (46) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي تفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء المعرفي.

10. دراسة (الحسناوى، والسنجرى، 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة وتأثير القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية في الكليات الخاصة في مدينة إربيل، وبلغت العينة (88) عضواً من أعضاء مجالس الكليات الخاصة، وقد أظهرت النتائج وجود اتساق وعلاقات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكان الارتباط والتأثير عالياً بين الشفافية في العلاقات والبراعة الاكتشافية.

11. دراسة (الحسناوى، والسنجرى، 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين الذكاء الأخلاقي للقائد والبراعة الاستراتيجية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل،

1- كثير من الدراسات تناولت موضوع البراعة التنظيمية، بينما تميز البحث بأنه درس البراعة من منظورها الاستراتيجي الشامل.

2- يتميز البحث باختيار المجتمع والمتمثل بالمدارس التعليم الأهلية؛ كون المجتمع المبحوث يشهد حالة كبيرة من التناقض سواء على المحلي أو العالمي، كما أن هناك توجه كبير في اليمن نحو العملية التعليمية، وهذا مما يجعل هذا المجتمع يشهد زخم كبير وهذا ما يدفع مدارس التعليم الأهلية إلى التميز وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل علمي لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها.

3- تضمنت العينة في أغلب الدراسات السابقة المديرين من الإدارة العليا، بينما اشتملت عينة البحث الحالية على المديرين في الإدارة الإشرافية كالمدراء والتنفيذية كالوكلاء في مجتمع البحث.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق هدف البحث كونه الأنسب لمعرفة مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صناع.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع مديري ووكلاء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صناع والبالغ عددهم (1155). وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية بعدد (248) مفردة؛ كون المجتمع مقسم إلى طبقات مستقلة وغير متداخلة وتمأخذ من كل طبقة عينة عشوائية بسيطة بناءً على جدول تحديد العينات (Krejcei & Morgan, 1970)، حيث تم تحديد المدراء والوكلاء من كل منطقة بحسب عدد مدراءها ووكلائها (الشمرتي والفضل، 2005، 356).

ورداً على (الهبيتي، 2023) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجميع الدراسات السابقة كدراسة (الحسناوي والسنجرى، 2020)، (الحبوبي، 2022)، (محمد وعليان، 2022)، (محمود و قادر، 2022)، (عليان وجابر، 2022)، (السعادى والعامرى، 2022)، (محمود و قادر، 2023)، (الهبيتي، 2023)، (الملحمى وناصر، 2024).

بيئة البحث

أختلفت هذا البحث مع الدراسات السابقة في هدف البحث، كما أختلف هذا البحث مع الدراسات السابقة كونه في التعليم الأهلي بينما الدراسات السابقة تناولت الجامعات والكليات الأهلية كدراسة (الحسناوى والسنجرى، 2020).

أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحث ببعض التوجيهات والتي شكلت أساساً للوصول بالدراسة الحالية لما هي عليه من خلال:

1. معرفة أحدث الأساليب البحثية والعلمية.

2. تم الاسترشاد بالدراسات السابقة، عند وضع متغيرات وأبعاد الدراسة.

3. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة، التعرف على الأساليب الإحصائية.

1- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة.

حيث أنه ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة ما يلي:

جدول رقم (2): وصف مجتمع البحث تبعاً لمنطقة التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء

عدد الوكالات			عدد المدرباء			عدد المدارس				المديرية
اجمالي	إناث	ذكور	اجمالي	إناث	ذكور	الإجمالي	ثانوي	اساسي/ ثانوي	اساسي	
4	3	1	8	6	2	8		3	5	آزال
1	1	0	10	10	0	10		1	9	التحرير
46	40	6	56	33	23	57		22	35	الثورة
137	102	35	164	103	61	190	1	102	87	السبعين
12	9	3	21	16	5	23		9	14	الصفافية
43	37	6	61	45	16	66		35	31	الوحدة
87	74	13	120	67	53	144		49	95	بني الحارث
56	45	11	81	55	26	90		44	46	شعوب
1	1	0	6	5	1	7			7	صنعاء القديمة
92	72	20	109	65	44	126		58	68	معين
479	384	95	636	405	231	721	1	323	397	الاجمالي

المصدر: وزارة التربية والتعليم بأمانة العاصمة- صنعاء 2023 – 2024م

التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وتم توزيع (248) استبانة وتم استرجاعها كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

عينة البحث: بلغت عينة البحث (248) مدیراً ووکیل مدرسة أهلية واقع 22% تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتمثل المستجيبين بعدد من مدراء ووکلاء مدارس

جدول (4): توزيع أفراد عينة البحث بحسب المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صناع

نسبة العينة	العينة في المناطق التعليمية				المجتمع في المناطق التعليمية				المنطقة التعليمية
	الإجمالي	وكيل	مدير	اجمالي	وكيل	مدير	اجمالي		
الإجمالي	100	40	60	301	137	164	460	السبعين	
40.3	100	40	60	301	137	164	460	السبعين	
27.0	67	32	35	201	92	109	301	معين	
18.5	46	22	24	137	56	81	201	شعوب	
14.1	35	18	17	104	43	61	137	الوحدة	
100.0	248	112	136	743	328	460	743	الإجمالي	

وصف خصائص الأفراد المستجيبين:

جدول (3): وصف عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديمografية

| النسبة % |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| النسبة % |
| 54.8 | 136 | مدير | مسئل | 46.0 | 114 | ذكور | ذكور |
| 45.2 | 112 | وكيل | مسئل | 54.0 | 134 | إناث | إناث |

البيانات المطلوبة			النوع	المرحلة	المؤهل العلمي
البيان	القيمة	النوع			
السنوات الجبارة	5.6	14	دبلوم		
السنوات المدرسة	81.9	203	بكالوريوس		
السنوات تأسيس	12.1	30	ماجستير فأعلى		
السنوات المدرسة	44.8	111	أساسي		
السنوات تأسيس	54.8	136	أساسي / ثانوي		
السنوات الجبارة	40.3	100	السبعين		
السنوات المدرسة	27.0	67	معين		
السنوات تأسيس	18.5	46	شعوب		
السنوات المدرسة	14.1	35	الوحدة		
الإجمالي	100.0	248	الإجمالي		

وأن أعلى نسبة الإداريين هي نسبة حاملي مؤهل درجة البكالوريوس وبنسبة (81.9 %) ومن ناحية أخرى يتبيّن من الجدول (3) أنه لا يوجد مدراء يحملون مؤهل ثانوي، وهذا يدل على أن مدارس التعليم الأهلية تسعى في عملية الاستقطاب والتعيين بالماراكز الإدارية والقيادية من يحملون شهادات جامعية فأعلى، وأن (36.3 %) من شملهم البحث تزيد خبرتهم عن (16) سنة، وعددهم (90) فرداً، وهذا المؤشر يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرات طويلة وبالتالي يمتلكون معلومات وبيانات مفيدة، وأن (54.8 %) من العاملين في المدارس الأهلية من العاملين في المرحلة (أساسي ثانوي)، وعددها (136) مدرسة، وهذا المؤشر يدل على أن أغلب المدارس من نوع أساسي كون التعليم الأساسي يستهدف تقديم أساس قوي للطلاب في المراحل الدراسية الأولى، وكونها سهلة الإدارة والمتابعة للطلاب عن قرب كما أن إدارة المدارس الأساسية تكون أقل تكلفة مقارنة

يتضح من خلال الجدول رقم (3): أن أغلب العينة من الإناث حيث بلغت العينة (134) فرداً وبنسبة (54.0%) بينما لا يزيد عدد الذكور عن (114) فرداً وبنسبة (46.0%) وهذا يشير أن مدارس التعليم الأهلية تهتم بتوظيف كلا الجنسين، وتُعد النسبة الأعلى من مديري مدارس التعليم الأهلية من الإناث، وهذا مؤشر على أن طبيعة الأعمال الإدارية والإشرافية بمدارس التعليم الأهلية تتطلب مجهود عالٍ وساعات عمل طويلة بسبب طول فترة الدوام الرسمي، وهذا يتناسب مع الإناث أكثر منه مع الذكور.

وأن نسبة الوكلاء هي (54.8%) هي النسبة الأغلب، وهذا المؤشر يدل على أن المدراء مسؤولون عن الإشراف العام على المدرسة مما يجعل من الصعب عليهم التفرغ لتفاصيل العملية اليومية، كما أن بعض الأنظمة التعليمية تشترط عدد محدد من الوكلاء بناء على حجم عينة المدرسة وعدد طلابها.

الباحثون بالتحقق من صدق الاتساق على محورين كما يأتي:

أولاً: التحقق من الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، إذ تم عرض الأداة على عدد (28) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صناع وجامعة عمران وجامعة تعز، ومركز البحث والتطوير التربوي، وقد طلب منهم إبداء الرأي حول الأبعاد والفترات وصياغتها أو حذفها، والحكم على مدى ملائمة العبارات وانت茂تها للأبعاد، وقد تم اعتماد ما

نسبة اتفاق بلغت (90%) معياراً لقبول العبارات من

المحكمين، وبعد الأخذ بلاحظاتهم تكونت الأداة من خمسة أبعاد على النحو الآتي: بعد استكشاف الفرص (6) فقرات، وبعد استغلال الفرص (5) فقرات، وبعد الهيكل التنظيمي (4) فقرات، بعد اكتشاف التهديدات (5) فقرات، وبعد تجنب التهديدات (5) فقرات

ثانياً: الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق وثبات أداة البحث، استخرجت معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وإجمالي درجة المجال، ومعامل ألفا كرونباخ للثبات على مستوى البعد والأداة ككل، والجدول رقم (4) يبين نتائج ذلك.

جدول (4): معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد وبالدرجة الكلية (البراعة الإستراتيجية)

البعد بالبعد	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمحور	الفقرة	البعد	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الفقرة	البعد	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	الفقرة	البعد
0.69* *		1		بعد الاتساق الظاهري	0.85* *	1		بعد الاتساق الظاهري	.81** 0		1	بعد الاتساق الظاهري
0.78* *	0.59* *	1		بعد الاتساق الظاهري	0.74* *	.67** 0	1	بعد استغلال الفرص	0.65* *	0.57* *	1	بعد الاتساق الظاهري
0.72* *	0.39* *	2		بعد الاتساق الظاهري	0.69* *	0.61* *	2	بعد الاتساق الظاهري	0.67* *	0.36* *	2	بعد اكتشاف التهديدات

0.74*	0.47*	3	الآنفون: بذات النحوين	0.74*	0.62*	3	بعد الربيع: الاكتشاف والابداع	0.77*		0.34*	3	الآنفون: بذات النحوين
0.78*	0.67*	4		0.74*	0.59*	4		0.83*		0.50*	4	
				0.68*	0.57*	5		0.79*		0.44*	5	
				0.81*	1			0.71*		0.43*	6	
				.76**	.61**	1		0.85*		1		
				0	0			0.74*		.62**	1	
				0.80*	0.66*	2		0.82*		0.68*	2	
				0.78*	0.59*	3		0.78*		0.71*	3	
				0.75*	0.59*	4		0.85*		0.74*	4	
				.0.74*	.66**	5		0.80*		0.71*	5	
				0								

** مستوى الدلالة عند (0.01)

الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات الأداة

وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، لقياس مدى التنسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (5):

يتضح من الجدول (4): أن هناك اتساقاً داخلياً بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة في المحور الأول، وبين درجة كل فقرة في المحور الثاني ككل؛

جميع معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها لمتغير البراعة الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لفقرات كل أبعاد متغير البراعة الاستراتيجية الذي تنتهي إليه، مما يعني أن أداة البحث الاستثنائية، تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن

جدول (5): معاملات الثبات بطريقة (Alpha) ومعاملات الصدق

معاملات الصدق	مستوى الدلالة	معامل ألفا Alpha	عدد الفقرات	البعد
0.91	دالة	0.83	6	استكشاف الفرص
0.87	دالة	0.75	5	استغلال الفرص
0.86	دالة	0.74	4	الهيكل التنظيمي
0.93	دالة	0.87	5	اكتشاف التهديدات
0.91	دالة	0.82	5	تجنب التهديدات
0.96	دالة	0.93	25	البراعة الاستراتيجية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث، تمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبانة، والمتosteات الحسابية، وقياس الانحراف المعياري، لوصف عينة البحث.
- اختبار معامل الثبات ألفا Alpha؛ لقياس ثبات أداة البحث.
- اختبار (T-test)، لفتيين مستقلتين لمعرفة الفروق بين فتيين.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعة.
- اختبار المقارنة البعدية (Lsd)؛ لتحديد اتجاه ومصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث التي أظهرها تحليل التباين الأحادي.
- اختبار العلاقة بيرسون (Pearson)؛ بين المجالات والفترات، لمعرفة صدق الاتساق الداخلي.

عرض نتائج البحث وتفسيرها بشكل الآتي:

- 1- عرض ومناقشة الإجابة عن السؤال الأول ما مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها اكتشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات، تجنب

يُلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيم معامل ثبات الاستبانة المغلقة كل بلغ (0.93) وهو معامل ثبات عالٍ، وهذا يدل أن الاستبانة المغلقة تتمتع بدرجة ثبات يجعلها صالحة للدراسة الحالية، وبذلك تصبح الاستبانة في صورتها النهائية صالحة لتطبيقها على عينة هذا البحث.

محك البحث:

جدول (6): محك الحكم وتوزيع درجات الممارسة بحسب المتوسطات الحسابية

بيان المستويات	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة التقدير
الموسم الأول	1.79 - 1	35.8 - % 20	درجة ضعيفة جداً
الموسم الثاني	2.59 - 1.80	% 51.8 - % 36	درجة ضعيفة
الموسم الثالث	3.39 - 2.60	% 67.8 - % 52	درجة متوسطة
الموسم الرابع	4.19 - 3.40	83.8 - % 68	درجة عالية
الموسم الخامس	5 - 4.20	100 - % 84	درجة عالية جداً

مديرى ووكلاء المدارس الأهلية؟ وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتى (7):

التهديدات) لدى مديرى مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة - صناع من وجهة نظر

جدول (7): عرض نتائج البحث لأبعاد البراعة الاستراتيجية

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد	رقم البعد
عالية جداً	0.52	4.32	1	الهيكل التنظيمي	3
عالية جداً	0.57	4.23	2	استكشاف الفرص	1
عالية	0.58	4.15	3	استغلال الفرص	2
عالية	0.66	4.12	4	استكشاف التهديدات	4
عالية	0.58	4.05	5	تجنب التهديدات	5
عالية	0.49	4.17	المتوسط العام للأبعاد ككل مجتمعة		

الجديدة واستغلالها؛ لتطوير مواردها وقدراتها لتحافظ على صدارتها ومكانتها التنافسية.

وحقق بُعد استغلال الفرص الترتيب الثالث بمستوى عالٍ من الممارسة، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.58).

كما جاء بُعد اكتشاف التهديدات في الترتيب الرابع وبمستوى عالٍ من الممارسة، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.66).

بينما حقق بُعد تجنب التهديدات الترتيب الخامس والأخير جاء بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة عالية، ويمكن الإجابة عن السؤال بأن مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها لمديرى مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صناع جاء بُعد الهيكل التنظيمي واستكشاف الفرص جاء بدرجة عالية جداً، بينما بقية الأبعاد جاءت بدرجة عالية، وتُعزى تلك النتيجة إلى أن مديرى مدارس التعليم الأهلية لديهم رؤية بعيدة المدى لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص الحالية واستثمارها الاستثمار الأمثل وهذا ما

يتضح من الجدول (7): أن مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية لدى مديرى مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صناع من وجهة نظر أفراد العينة جاءت متقاربة من حيث مستوى الممارسة وبدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.17) مع انحراف معياري (0.49) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لمستوى ممارسة أبعاد البراعة الاستراتيجية، وباتفاق أغلب أفراد العينة. - كما أن بُعد الهيكل التنظيمي حقق الترتيب الأول وبمستوى عالٍ جداً من الممارسة، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.52) (0.52) ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يعد أداة أساسية لتنظيم الجهود وضمان سير العمل بكفاءة؛ لتحقيق رؤى المدرسة وأهدافها على المدى الطويل.

- يليه بُعد استكشاف الفرص، في الترتيب الثاني بمستوى عالٍ من الممارسة، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.57) وتعزو هذه الدرجة إلى أن المدارس الأهلية في حالة تأهب دائمًا لاستكشاف الفرص

سنعرض النتائج التفصيلية لمستوى ممارسة فقرات كل بعد من أبعاد البراعة الاستراتيجية:

عرض النتائج على مستوى الفقرات

1- استكشاف الفرص

الجدول (8): نتائج استجابات أفراد العينة حول استكشاف الفرص

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	م
عالية جداً	0.55	4.60	1	تعمل إدارة المدرسة على تطوير مواردها البشرية.	1
عالية جداً	0.58	4.52	2	تستقطب إدارة لمدرسة كوادرها من ذوي الخبرات العالية.	2
عالية جداً جداً	0.81	4.29	3	تطلع إدارة المدرسة على خبرات المدارس المتميزة محلياً عربياً.	6
عالية جداً	0.82	4.24	4	تستعيد إدارة المدرسة من خدمات المدارس المنافسة لها.	3
عالية	0.92	3.88	5	تضع إدارة المدرسة آلية محددة {فريق عمل}؛ لاكتشاف الفرص.	5
عالية	0.94	3.87	6	تجري إدارة المدرسة مسحًا شاملًا؛ للتعرف على الفرص الاستثمارية الجديدة.	4
عالية جداً	0.57	4.23		بعد استكشاف الفرص	

معياري (0.58). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الكوادر أكثر فهماً ل الواقع التربوي نظراً لخبراتهم المتراكمة والاستفادة من خبراتهم الماضية، والتوصل للفرص التي يمكن أن تحدث ضمن البيئة التنافسية، فجانب استكشاف الفرص يتطلب وجود أفراد من ذوي الخبرات العالية وقدرات خاصة تمكنهم من استكشاف ما يدور من فرص في البيئة التنافسية لذا يعدونه شرط للقبول في مدارسهم، كما أن أدنى قيمة لمستوى ممارسة استكشاف الفرص حصلت عليها الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تجري إدارة المدرسة مسحًا شاملًا؛ للتعرف على الفرص الاستثمارية الجديدة" حصلت على مستوى ممارسة عالية، فحصلت على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.94)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الأهلية تنظر إلى نفسها بأنها ذات استقلالية وأنهم ذات أفضلية.

يساعدهم في فتح فروع جديدة وتوسيع حصتهم التنافسية وزيادة ربحيتهم، مما يجعل لديهم قدرة عالية في تحقيق القدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، وفي الآتي

الجدول (8): نتائج استجابات أفراد العينة حول استكشاف الفرص

يتضح من الجدول (8): أن بعد استكشاف الفرص حصل على متوسط ممارسة (4.23) وانحراف معياري (0.57)، وتأكد هذه النتيجة أن إدارة مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صناعه لديهم براعة استراتيجية، واهتمام عالي بتحديث استكشاف الفرص لمدارسهم. كما أن أعلى فقرة بعد استكشاف الفرص حصلت عليها الفقرة (1) والتي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على تطوير مواردها البشرية" بمستوى ممارسة عالية جداً، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.60) وبانحراف معياري (0.55) وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس عند عملهم يقومون بتطوير مواردهم البشرية، وتدريبهم، بينما حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تستقطب إدارة لمدرسة كوادرها من ذوي الخبرات العالية" حصلت على المرتبة الثانية، بمستوى ممارسة عالية جداً، فحصلت على متوسط حسابي (4.52) وبانحراف

2- استغلال الفرص

الجدول (9): نتائج استجابات أفراد العينة حول استغلال الفرص

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	النهاية	الفقرة م
عالية جدًا	0.65	4.42	1	تعمل إدارة المدرسة على تحسين الخدمات المقدمة للطلبة بشكل مستمر.	3
عالية جدًا	0.86	4.26	2	تخطط إدارة المدرسة فتح فروع جديدة في المستقبل.	2
عالية جدًا	0.74	4.23	3	تُتيح السياسات التعليمية في المدرسة للعاملين استغلال الفرص الموجودة.	4
عالية	0.84	4.19	4	تستغل إدارة المدرسة الفرص التي توفرها عمليات الاستكشاف في البيئة التافسية.	1
عالية	0.98	3.67	5	تعمل إدارة المدرسة على الاستفادة من إمكانات أولياء الأمور في جميع الجوانب.	5
عالية	0.58	4.15		بعد استغلال الفرص	

فيها ويعزز من سمعة المدرسة ويجذب المزيد من الطلاب، مما يساعد المدرسة على النمو وتوسيع نطاق خدماتها. ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تعمل إدارة المدرسة على الاستفادة من إمكانات أولياء الأمور في جميع الجوانب" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.98) وبأهمية نسبية عالية. ويعزى ذلك إلى أن المدارس الأهلية تركز على الرسوم الدراسية بدرجة كبيرة جدًا كمصدر رئيس للدعم، مما يجعلها تغفل عن دور أولياء الأمور في تقديم دعم غير مالي مثل الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم فتشعر المدرسة بأنها مكتفية بمواردها الحالية، كما أن بعض المدارس الأهلية تخشى أن يؤدي إشراك أولياء الأمور إلى التدخل في عمليات الإدارة أو اتخاذ القرارات بدلاً عنها.

يتضح من خلال الجدول (9): أن بُعد استغلال الفرص حق وسط حسابي (4.15) من المقياس الكلي، وبانحراف معياري (0.58) كما أن الفقرة (3) والتي تنص على " تعمل إدارة المدرسة على تحسين الخدمات المقدمة للطلبة بشكل مستمر" ، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وبانحراف معياري (0.65) وبأهمية نسبية عالية جدًا، ولأن تحسين الخدمات المقدمة للطلبة يساعد في بناء الثقة بين المدرسة والمجتمع فأولياء الأمور يبحثون دائمًا عن مدارس تناسب احتياجاتهم الشخصية والمهنية فتقوم المدرسة بتحسين الخدمات المقدمة للطلبة؛ لضمان تقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع احتياجات الطلبة و يجعلهم مستعدين لمواجهة تحديات العصر الحديث كما أنه في ظل وجود العديد من المدارس، تحتاج المدارس تحسين خدماتها باستمرار حفاظاً على ميزاتها التافسية فتقوم بتحسين خدماتها التعليمية وأنشطتها مما يجعلها وجهه مفضلة للتسجيل

3- الهيكل التنظيمي

الجدول (10): نتائج استجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	م
عالية جدًا	0.64	4.47	1	تفسح إدارة المدرسة المجال أمام الموظفين للإبداع في إنجاز مهامهم.	3
عالية جدًا	0.63	4.43	2	تمتلك إدارة المدرسة مهاماً تنظيمية تتوافق مع طبيعة الوظائف المحددة.	1
عالية جدًا	0.67	4.21	3	يضم الهيكل التنظيمي في المدرسة سرعة تدفق المعلومات بين كافة المستويات الإدارية.	4
عالية	0.83	4.15	4	تمتلك إدارة المدرسة أفراداً عاملين لديهم إمكانية العمل في أكثر من وظيفة.	2
عالية	0.52	4.32		بعد الهيكل التنظيمي	

وأولياء الأمور مما يزيد من المصداقية والاحترام الذي تحظى به المدرسة في المجتمع. ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تمتلك إدارة المدرسة أفراداً عاملين لديهم إمكانية العمل في أكثر من وظيفة" والتي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.83) وبأهمية نسبية عالية. ويعزى ذلك لطبيعة المدارس الأهلية وحجمها ومدى كفاءة موظفيها فتكليف الموظف بمسؤوليات متعددة قد يؤدي إلى الإرهاق وقلة القدرة على التركيز على أداء كل وظيفة بشكل جيد وقد يسبب تراجع جودة التعليم بسبب ضيق الوقت وقلة التركيز مما يؤثر سلباً على جودة الأداء وهذا يمكن أن يقلل من رضا الموظف عن العمل ويزيد من احتمالية تركه للوظيفة كما أن المدارس الأهلية تسعى لتوظيف أشخاص يمتلكون مهارات متخصصة كي يقومون بأدوارهم على أكمل وجه.

من خلال الجدول (10): يتضح أن بعد الهيكل التنظيمي حق وسط حسابي (4.32) من المقياس الكلي، وبانحراف معياري (0.52) كما أن الفقرة (3) والتي تنص على " تفسح إدارة المدرسة المجال أمام الموظفين للإبداع في إنجاز مهامهم " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.64) وبأهمية نسبية عالية جدًا، وذلك يدل على أن المدارس التي تفسح لموظفيها الإبداع في إنجاز مهامهم تحقق نجاحات كبيرة وذلك لأسباب منها توفير بيئة جيدة لجذب الموظفين والمحافظة على الموظفين المبدعين منهم، كما أن الموظفين عندما يشعرون بأن أفكارهم مرحباً بها ويتم تقديرها تزداد ثقتهم بأنفسهم مما يتيح لهم تطوير مهاراتهم ونموهم المهني وعندما يشعر الموظفون بحرية التعبير والإبداع يزيد من حماسهم للعمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والخدمات الإدارية فتوفر هذه الحرية الإحساس بالملكية والإنجاز فعندما تحقق المدرسة نجاحاً من خلال الإبداع تصبح واجهة مرغوبة للطلبة والمعلمين

4- اكتشاف التهديدات

الجدول (11): نتائج استجابات أفراد العينة حول اكتشاف التهديدات

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	م
عالية جداً	0.75	4.29	1	تعرف إدارة المدرسة على التهديدات بصورة مستمرة.	1
عالية جداً	0.71	4.24	2	تحدد إدارة المدرسة كافة التهديدات المختلفة في البيئة التنافسية.	2
عالية	0.77	4.14	3	تقوم إدارة المدرسة بدراسة كافة المخاطر والتهديدات في البيئة التنافسية.	4
عالية	0.81	4.07	4	توفر إدارة المدرسة الموارد والأدوات الازمة؛ لاكتشاف التهديدات المحيطة بها.	3
عالية	0.99	3.87	5	تعمل إدارة المدرسة على استقطاب أفراد متخصصين؛ لاستكشاف وتحليل التهديدات في البيئة المحيطة.	5
عالية	0.66	4.12		بعد اكتشاف التهديدات	

جاذبة للطلبة فالمدارس الأهلية تسعى للتعرف على المشكلات وحلها بسرعة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (5) والتي تنص على " تعمل إدارة المدرسة على استقطاب أفراد متخصصين؛ لاستكشاف وتحليل التهديدات في البيئة المحيطة". والتي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.99) وبأهمية نسبية عالية. ويعزى ذلك إلى استقطاب الخبراء استثماراً ضروريًّا كون الخبراء قادرون على تحديد وتحليل التهديدات المحتملة سواء كانت قانونية مالية تنافسية مما يسمح للمدرسة من اتخاذ اجراءات وقائية وذلك يساعد في الحفاظ على استقرارها والتكيف مع التحديات المتغيرة.

5- تجنب التهديدات:

الجدول (12): نتائج استجابات أفراد العينة حول تجنب التهديدات

يتضح من خلال الجدول (11): أن بعد اكتشاف التهديدات حق وسط حسابي (4.12) من المقياس الكلي، وبانحراف معياري (0.66) كما أن الفقرة (1) والتي تنص على " تعرف إدارة المدرسة على التهديدات بصورة مستمرة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.75). وبأهمية نسبية عالية جداً، ويعزى ذلك كون المدارس الأهلية تعمل في بيئة ديناميكية يتطلب منها أن تكون متيقظة تجاه أي تهديدات محتملة سواءً كانت داخلية أم خارجية؛ لضمان استمراريتها وتقديم تجربة تعليمية متميزة ، وبما أن المدارس الأهلية تعمل في بيئة تنافسية فهي تحتاج لمراقبة البيئة التنافسية للتأكد من أنها تقدم خدمات تعليمية تتوقع منافسيها وتظل

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	م
عالية	0.72	4.38	1	تستجيب إدارة المدرسة للتغيرات والتحديات التي تواجهها.	1
عالية	0.81	4.14	2	توثق إدارة المدرسة القضايا المتعلقة بالتهديدات والمخاطر كافة.	2

عالية	0.89	4.13	3	تصنع إدارة المدرسة سيناريوهات متعددة؛ لتفادي الأخطار قبل وقوعها.	5
عالية	1.04	3.67	4	تجنب إدارة المدرسة تهديدات المنافسين، عبر إنشاء تحالفات استراتيجية معهم.	3
عالية	0.87	3.94	5	تقوم إدارة المدرسة بالتحفيض من حدة التهديدات التي تواجهها في حال عدم القدرة على تجنبها.	4
عالية	0.67	4.05			بعد تجنب التهديدات

لكون المدارس الأهلية قادرة على التكيف مع التهديدات التي تواجهها وتقلل من تأثيرها.

2- عرض ومناقشة الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05-0) بين متطلبات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية تُعزى إلى المتغيرات الوسيطة الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة، سنوات تأسيس المدرسة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال استُخدمت (T-test) لفتيان مستقلتين لدلاله الفروق طبقاً لمتغير (الجنس - والمؤهل العلمي) واستُخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعة، كما استُخدم اختبار المقارنة البعدية (Lsd)؛ لتحديد اتجاه ومصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث التي أظهرها تحليل التباين الأحادي ويوضح ذلك فيما يأتي:

[1] متغير الجنس

يتضح من الجدول (12): أن بعد تجنب التهديدات حق وسط حسابي (4.05) من المقياس الكلي، وبانحراف معياري (0.67) كما أن الفقرة (1) والتي تنص على " تستجيب إدارة المدرسة للتغيرات والتحديات التي تواجهها " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.72) وبأهمية نسبية عالية جداً، ويعزى ذلك كون المدارس الأهلية تعمل في بيئة تنافسية يتطلب منها مرونة عالية؛ لضمان نموها واستدامتها واستمراريتها في النجاح في البيئة التعليمية المتغيرة فتقوم بالتكيف السريع للمتغيرات حفاظاً على مكانتها وجذب المزيد من الطلبة والمحافظة على قدرتها التنافسية بين المدارس الأخرى ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (4) والتي تنص على " تقوم إدارة المدرسة بالتحفيض من حدة التهديدات التي تواجهها في حال عدم القدرة على تجنبها" والتي حصلت على أقل المتطلبات الحسابية والذي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية عالية؛ ويعزى ذلك

جدول (13): نتائج اختبار (T-test) لفتيان مستقلتين لدلاله الفروق طبقاً لمتغير الجنس

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الأبعاد
غير دال	0.21	246	-1.41	0.62	4.18	114	ذكر	استكشاف الفرص
				0.53	4.28	134	أنثى	
غير دال	0.30	246	-0.11	0.63	4.15	114	ذكر	استغلال الفرص
				0.55	4.16	134	أنثى	
غير دال	0.97	246	0.22	0.52	4.31	114	ذكر	الهيكل التنظيمي

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
اكتشاف التهديدات	أنثى	134	4.42	0.52	-0.15	246	0.55	غير دال
	ذكر	114	4.12	0.69				
	أنثى	134	4.13	0.64				
تجنب التهديدات	ذكر	114	4.08	0.64	0.56	246	0.99	غير دال
	أنثى	134	4.03	0.69				
البراعة الاستراتيجية ككل	ذكر	114	4.16	0.55	0.26	-272	0.04	DAL
	أنثى	134	4.18	0.44				

ويُعُزى ذلك كون الإناث غالباً ما يتميزن بالتحليل الشامل قبل تحقيق أهداف المدرسة ويأخذن عوامل متعددة في الحسبان عند اتخاذ القرار، بينما يميل الذكور إلى تحقيق أهداف المدرسة بشكل مباشر دون التخطيط المسبق لها. كما يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق بين أبعاد البراعة الاستراتيجية.

[2] مُتغير المُسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (13): أن متوسط ممارسة البراعة الاستراتيجية بالنسبة للإناث بلغ قيمته (4.18) وبانحراف معياري (0.44) وهو أعلى من متوسط ممارسة البراعة الاستراتيجية بالنسبة للذكور والبالغ (4.16) وبانحراف معياري (0.55) كما جاءت نتيجة اختبار (T) (0.26) بدرجة حرية (-272) وبقيمة احتمالية (0.04) وهذه النتيجة معنوية، وهي أصغر من (0.05) وعليه فإنه توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة البحث لمتغير الجنس الاجتماعي لصالح الإناث

جدول (14): نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
استكشاف الفرص	مدير	136	4.24	0.55	0.27	246	0.31	غير دال
	وكيل	112	4.22	0.61				
استغلال الفرص	مدير	136	4.15	0.54	0.08	246	0.14	غير دال
	وكيل	112	4.15	0.63				
الهيكل التنظيمي	مدير	136	4.33	0.48	0.42	246	0.07	غير دال
	وكيل	112	4.30	0.57				
اكتشاف التهديدات	مدير	136	4.17	0.60	1.19	246	0.17	غير دال
	وكيل	112	4.07	0.72				
تجنب التهديدات	مدير	136	4.08	0.65	0.78	246	0.69	غير دال
	وكيل	112	4.01	0.69				
البراعة الاستراتيجية ككل	مدير	136	4.19	0.44	0.71	246	0.14	غير دال

				0.54	4.15	112	وكيل
--	--	--	--	------	------	-----	------

أفراد عينة البحث تُعزى لمتغير متغير المسمى الوظيفي (مدير - وكيل) ويُعزى ذلك لاشتراكهم في أغلب الوظائف الإدارية، ونظرًا لتقييمهم نفس التدريب والتأهيل، كما أن التكامل والتعاون في أداء المهام جزء لا يتجزأ من نجاحهم في إدارة المدرسة.

[3] متغير المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول (14): متوسط ممارسة البراعة الاستراتيجية بالنسبة للمراء بلغ قيمته (4.19) وبانحراف معياري (0.44) وهو أعلى من متوسط ممارسة البراعة الاستراتيجية بالنسبة للوكالء والبالغ (4.15) وبانحراف معياري (0.54) كما جاءت نتيجة اختبار (T) (0.71) بدرجة حرية (246) وبقيمة احتمالية (0.14) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات

الجدول (15): يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية		
استثمار الغرور	دبلوم	14	4.18	0.61	المجموعات	1.55	3	0.52	غير دال	0.19		
	بكالوريوس	203	4.26	0.55								
	ماجستير	30	4.14	0.69	المجموعات	80.05	244	0.33				
	دكتوراه	1	3.17	-								
	المجموع	248	4.23	0.57	التباین الكلی	81.59	247	247				
	دبلوم	14	4.24	0.52	المجموعات	0.93	3	0.31				
استغلال الفرص	بكالوريوس	203	4.17	0.58	المجموعات	83.05	244	0.34	غير دال	0.44		
	ماجستير	30	4.01	0.63								
	دكتوراه	1	3.80	-	المجموعات	83.98	247	247				
	المجموع	248	4.15	0.58								
	دبلوم	14	4.48	0.49	المجموعات	2.58	3	0.86				
	بكالوريوس	203	4.34	0.48								
يؤكد التنظيمي	ماجستير	30	4.10	0.72	المجموعات	63.97	244	0.26				
	دكتوراه	1	3.50	-								
	المجموع	248	4.31	0.59	التباین الكلی	66.53	247	247				
	دبلوم	14	4.33	0.69	المجموعات	0.78	3	0.26				
	بكالوريوس	203	4.11	0.64								
استثمار التهديد	ماجستير	30	4.07	0.78	المجموعات	106.69	244	0.44				
	دكتوراه	1	3.80	-								
	المجموع	248	4.12	0.66	التباین الكلی	107.47	247	247				

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الأبعاد				
غير دال	0.19	0.52	3	1.55	بين المجموعات	0.61	4.18	14	دبلوم	جذب اكتشاف فرص				
						0.55	4.26	203	بكالوريوس					
		0.33	244	80.05	داخل المجموعات	0.69	4.14	30	ماجستير					
	0.16					-	3.17	1	دكتوراه	جذب اكتشاف التهديدات				
						0.57	4.23	248	المجموع					
						0.64	4.29	14	دبلوم					
غير دال	0.16	0.77	3	2.30	بين المجموعات	0.65	4.06	203	بكالوريوس	جذب اكتشاف التهديدات				
						0.75	3.93	30	ماجستير					
		0.4	244	107.76	داخل المجموعات	-	3.00	1	دكتوراه					
	0.17					0.67	4.05	248	المجموع	جذب اكتشاف التهديدات والابتكار				
						0.51	4.29	14	دبلوم					
						0.46	4.18	203	بكالوريوس					
غير دال	0.17	0.40	3	1.20	بين المجموعات	0.61	4.05	30	ماجستير	جذب اكتشاف التهديدات والابتكار				
						-	3.44	1	دكتوراه					
		0.24	244	57.75	داخل المجموعات	0.49	4.17	248	المجموع					
						0.67	4.23	14	دبلوم	جذب اكتشاف التهديدات والابتكار				
						0.55	4.26	203	بكالوريوس					

دالة إحصائياً لبعد الهيكل التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي لصالح من يحملون مؤهل الدبلوم ويعزى كونهم أقل تعليماً وبالتالي هم يتوجسون خيفة من كل شيء، كما أن لديهم سنوات طويلة من الخبرة في الإدارة، مما يجعل المدرسة تقضيهم على من يحملون شهادات عليا وخبرتهم أقل.

[4] متغير سنوات الخبرة

يُلاحظ من الجدول (15): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى البراعة الاستراتيجية كل، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.17) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وعليه تقرر أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بمحور البراعة الاستراتيجية وبعد استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، واكتشاف التهديدات، وتجنب التهديدات لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق

الجدول (16): يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الآباء
غير دال	0.08	0.74	3	2.23	بين المجموعات	0.55	4.23	16	5 سنوات فأقل	جذب اكتشاف
						0.49	4.41	54	10-6 سنوات	
		0.33	244	79.37		0.59	4.18	88	15-11 سنة	

الدالة الفظية	مستوى الدالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجموع	المجموع
					داخل المجموعات	0.59	4.18	90	16 سنة فأكثر		
					التبابن الكلي	0.57	4.23	248	المجموع		
غير دال	0.67	0.18	3	.532	بين المجموعات	0.48	4.21	16	5 سنوات فأقل	استغلال الفعل	
						0.56	4.21	54	10-6 سنوات		
		0.34	244	83.45	داخل المجموعات	0.64	4.09	88	15-11 سنة		
						0.55	4.16	90	16 سنة فأكثر		
		247		83.98	التبابن الكلي	0.58	4.15	248	المجموع		
غير دال	0.39	0.27	3	0.81	بين المجموعات	0.61	4.17	16	5 سنوات فأقل	الشكل التنظيمي	
						0.49	4.40	54	10-6 سنوات		
		0.27	244	65.72	داخل المجموعات	0.53	4.32	88	15-11 سنة		
						0.51	4.29	90	16 سنة فأكثر		
		247		66.53	التبابن الكلي	0.52	4.32	248	المجموع		
غير دال	0.25	0.59	3	1.79	بين المجموعات	0.67	3.85	16	5 سنوات فأقل	الاكتشاف التباهي	
						0.54	4.22	54	10-6 سنوات		
		0.43	244	105.6	داخل المجموعات	0.66	4.13	88	15-11 سنة		
						0.71	4.10	90	16 سنة فأكثر		
		247		107.4	التبابن الكلي	0.66	4.12	248	المجموع		
غير دال	0.23	0.65	3	1.94	بين المجموعات	0.57	4.00	16	5 سنوات فأقل	بنية التباهي	
						0.45	4.17	54	10-6 سنوات		
		0.44	244	108.1	داخل المجموعات	0.70	4.09	88	15-11 سنة		
						0.74	3.95	90	16 سنة فأكثر		
		247		110.0	التبابن الكلي	0.67	4.05	248	المجموع		
غير دال	0.26	0.32	3	0.97	بين المجموعات	0.49	4.09	16	5 سنوات فأقل	بنية الاستراتيجية الكلية	
						0.39	4.29	54	10-6 سنوات		
		0.24	244	57.98	داخل المجموعات	0.53	4.16	88	15-11 سنة		
						0.49	4.13	90	16 سنة فأكثر		
		247		58.95	التبابن الكلي	0.49	4.17	248	المجموع		

سنوات الخبرة لأن مستوى الدلالة (0.26) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

يلاحظ من الجدول (16): عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بمحور البراعة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة تُعزى لمتغير

الجدول (17): يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	نوع المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
استكشاف الفرض	أساسي	111	4.31	0.49	بين المجموعات	1.44	3	0.72	0.11	غير دال
	ثانوي	1	3.67	-	داخل المجموعات	80.15	244	0.33		
	أساسي/ثانوي	136	4.17	.630	التباین الكلی	81.59	247			
استغلال الفرض	أساسي	111	4.16	0.58	بين المجموعات	0.92	3	0.46	0.26	غير دال
	ثانوي	1	3.20	-	داخل المجموعات	83.06	244	0.34		
	أساسي/ثانوي	248	4.15	0.58	التباین الكلی	83.98	247			
الميل التنظيمي	أساسي	111	4.32	0.49	بين المجموعات	0.01	3	0.00	0.99	غير دال
	ثانوي	1	4.25	-	داخل المجموعات	66.52	244	0.27		
	أساسي/ثانوي	136	4.32	0.54	التباین الكلی	66.53	247			
اكتشاف التهديدات	أساسي	111	4.16	0.64	بين المجموعات	3.19	3	1.59	0.025	دال
	ثانوي	1	2.40	-	داخل المجموعات	104.28	244	0.43		
	أساسي/ثانوي	136	4.10	0.66	التباین الكلی	107.47	247			
بني التهديدات	أساسي	111	4.04	0.71	بين المجموعات	1.18	3	0.59	0.27	غير دال
	ثانوي	1	3.00	-	داخل المجموعات	108.88	244	0.44		
	أساسي/ثانوي	136	4.07	0.63	التباین الكلی	110.06	247			

الدلاله اللفظية	مستوى الدلاله	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التبالين	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المرحلة	المحور
غير DAL	0.11	0.72	3	1.44	بين المجموعات	0.49	4.31	111	أساسي	استكشاف الفرص
		0.33	244	80.15	داخل المجموعات	-	3.67	1	ثانوي	
		247	81.59	التبالين الكلى		.630	4.17	136	أساسي/ثانوي	
						0.57	4.23	248	المجموع	
						0.67	4.05	248	المجموع	
غير DAL	0.15	0.45	3	0.89	بين المجموعات	0.46	4.19	111	أساسي	براعة الاستراتيجية الكل
		0.24	244	58.05	داخل المجموعات	-	3.28	1	ثانوي	
		247	58.95	التبالين الكلى		0.51	4.16	136	أساسي/ثانوي	
						0.49	4.17	248	المجموع	

تجنب التهديدات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المرحلة التعليمية عند مستوى الدلاله (0.05) وبعد اكتشاف التهديدات لصالح مرحلة التعليم الأساسي ويعزى ذلك لكون مدارس التعليم الأساسي تسعى لاكتشاف التهديدات ورصدها مبكراً حرصاً منها على سلامة التلاميذ والمعلمين وهذا يزيد من ثقة الأهالى ويعزز من سمعة المدرسة.

[6] متغير سنوات تأسيس المدرسة

يلاحظ من الجدول (17): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المرحلة التعليمية عند مستوى الدلاله (0.05) على مستوى البراعة الاستراتيجية كل، حيث بلغ مستوى الدلاله (0.15) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وعليه تقرر أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بمحور البراعة الاستراتيجية وأبعادها استكشاف التهديدات- تجنب التهديدات - الهيكل التنظيمي -

الجدول (18) يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات تأسيس المدرسة

الدلاله اللفظية	مستوى الدلاله	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات تأسيس المدرسة	المحور
غير DAL	0.24	0.46	3	1.39	بين المجموعات	0.74	4.29	39	5 سنوات فأقل	استكشاف الفرص
						0.57	4.32	52	10- 6 سنوات	
		0.33	244	80.20	داخل المجموعات	0.55	4.26	60	سنة 15-11	
						0.51	4.14	97	سنة فأكثر 16	

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات تأسيس المدرسة	المحور
		247	81.59	التبابن الكلى	0.57	4.23	248	المجموع		
غير دال	0.43	0.31	3	0.94	بين المجموعات	0.75	4.13	39	5 سنوات فاقل	متغير الغوص
						0.59	4.14	52	10-6 سنوات	
						0.55	4.26	60	15-11 سنة	
		0.34	244	83.04	داخل المجموعات	0.52	4.10	97	16 سنة فأكثر	
						0.58	4.15	248	المجموع	
				247	83.98	التبابن الكلى				
غير دال	0.94	0.04	3	0.11	بين المجموعات	0.61	4.34	39	5 سنوات فاقل	هيكل التنظيم
						0.46	4.33	52	10-6 سنوات	
						0.51	4.33	60	15-11 سنة	
		0.27	244	66.42	داخل المجموعات	0.52	4.29	97	16 سنة فأكثر	
						0.03	4.32	248	المجموع	
				247	66.53	التبابن الكلى				
غير دال	0.41	0.42	3	1.25	بين المجموعات	0.69	4.13	39	5 سنوات فاقل	اكتشاف النهايات
						0.67	4.25	52	10-6 سنوات	
						0.69	4.09	60	15-11 سنة	
		0.43	244	106.22	داخل المجموعات	0.62	4.07	97	16 سنة فأكثر	
						0.66	4.12	248	المجموع	
				247	107.47	التبابن الكلى				
غير دال	0.06	1.08	3	3.25	بين المجموعات	0.71	4.05	39	5 سنوات فاقل	بيان النهايات
						0.52	4.10	52	10-6 سنوات	
						0.56	4.21	60	15-11 سنة	
		0.44	244	106.81	داخل المجموعات	0.76	3.93	97	16 سنة فأكثر	
						0.67	4.05	248	المجموع	
				247	110.06	التبابن الكلى				
غير دال	0.29	0.29	3	0.88	بين المجموعات	0.63	4.18	39	5 سنوات فاقل	براعة الاستراتيجية الكل
						0.46	4.23	52	10-6 سنوات	
		0.24	244	58.07	داخل المجموعات	0.47	4.23	60	15-11 سنة	
						0.45	4.09	97	16 سنة فأكثر	

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات تأسيس المدرسة	المحور
		247	58.95	التباین الكلی	0.49	4.17	248	المجموع		

سنوات تأسيس المدرسة؛ لأن مستوى الدلالة (0.29)

أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

يُلاحظ من الجدول (18): عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بمحور

البراعة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة تُعزى لمتغير

الجدول (19): يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير المنطقة التعليمية

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
دال	0.00	2.85	3	8.54	بين المجموعات	0.55	4.13	100	السبعين	الاكتشاف الفرص
						0.51	4.23	67	معين	
		0.29	244	73.05	داخل المجموعات	0.47	4.60	46	شعوب	
						0.70	4.04	35	الوحدة	
		247	81.59	التباین الكلی		0.57	4.23	284	المجموع	
دال	0.00	2.46	3	7.39	بين المجموعات	0.59	3.98	100	السبعين	استغلال الفرص
						0.45	4.17	67	معين	
		0.31	244	79.59	داخل المجموعات	0.42	4.47	46	شعوب	
						0.78	4.18	35	الوحدة	
		247	83.98	التباین الكلی		0.58	4.15	284	المجموع	
دال	0.03	0.793	3	2.38	بين المجموعات	0.53	4.23	100	السبعين	العجل التنظيمي
						0.42	4.29	67	معين	
		0.26	244	64.15	داخل المجموعات	0.43	4.50	46	شعوب	
						0.69	4.36	35	الوحدة	
		247	66.53	التباین الكلی		0.52	4.32	284	المجموع	
دال	0.01	1.52	3	4.57	بين المجموعات	0.51	4.04	100	السبعين	الاكتشاف التهديدات
						0.70	4.00	67	معين	
		0.42	244	102.91	داخل المجموعات	0.73	4.33	46	شعوب	
						0.78	4.29	35	الوحدة	
		247	107.47	التباین الكلی		0.66	4.12	284	المجموع	
غير دال	0.11	0.88	3	2.65	بين المجموعات	0.54	3.99	100	السبعين	التجدد
						0.73	3.98	67	معين	
		0.44	244	107.41	داخل المجموعات	0.71	4.26	46	شعوب	

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباین	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية	
	الوحدة	35	4.09	0.76	التباین الكلى	110.06	247				
	المجموع	284	4.05	0.67							
Dal	السبعين	100	4.07	0.42	بين المجموعات	4.27	3	1.42	0.000	البراعة الاستراتيجية الكلية	
	معين	67	4.13	0.44							
	شعوب	46	4.44	0.44	داخل المجموعات	54.69	244	0.22			
	الوحدة	35	4.18	0.69							
	المجموع	284	4.17	0.49	التباین الكلى	58.95	247				

في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات)، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذه الأبعاد على التوالي (-0.00 -0.03 -0.01 -0.00) ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعيدة بين استجابات أفراد العينة وفق متغير المنطقة التعليمية لأبعاد البراعة الاستراتيجية وكانت النتائج كالتالي:

يتضح من جدول (19): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المنطقة التعليمية عند مستوى (0.05) على مستوى متغير البراعة الاستراتيجية لكل حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المنطقة التعليمية على بعد تجنب التهديدات حيث بلغ مستوى الدلالة (0.11) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المنطقة التعليمية على أبعاد البراعة الاستراتيجية، وبالتالي يوجد اختلاف

جدول (20): نتائج اختبار المقارنات البعيدة لتقديرات أفراد العينة على بعد استكشاف الفرص لمحور البراعة الاستراتيجية لمتغير المنطقة التعليمية

محور	المتغير I	المتغير J	(J-I) متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط المتغير I	العدد
استكشاف الفرص	السبعين	0.47*	4.13	0.00	100	100
	معين	0.37*	4.23	0.00	67	67
	الوحدة	0.56*	4.04	0.00	35	35

* هذه العلامة تدل على أن هناك فروق دالة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

منطقة شعوب ومنطقة الوحدة لصالح منطقة شعوب، ويعزى ذلك كون مدارس منطقة شعوب تسعى لاستكشاف الفرص لتساعدها في حل مشاكلها التعليمية.

يتضح من الجدول (20): وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية بين منطقة شعوب ومنطقة السبعين لصالح منطقة شعوب، وبين منطقة شعوب ومنطقة معين لصالح منطقة شعوب وبين

جدول (21) نتائج اختبار المقارنات البعدية لتقديرات أفراد العينة على بعد استغلال الفرص لمحور البراعة الاستراتيجية
لمتغير المنطقة التعليمية

المحور	المتغير I	المتغير L	المتغير L-ا	مستوى الدلالة	متوسط المتغير I	العدد
استغلال الفرص	معين	السبعين	0.19*	0.03	3.98	100
	معين	السبعين	0.48*	0.00	3.98	100
	شعوب	معين	0.29*	0.01	4.17	67
	الوحدة		0.29*	0.02	4.18	35

* هذه العلامة تدل على أن هناك فروق دالة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

سمعة مؤسسية قوية ولاستقطاب الكوادر المتميزة، وبين منطقة شعوب ومنطقة السبعين، لصالح منطقة شعوب، وبين منطقة شعوب ومنطقة معين، لصالح منطقة شعوب ويعزى ذلك لكونها تسعى لتقدير مواطن القوة والضعف فيها؛ ولتحسين التحصيل العلمي للطلبة، ورفع معدلات تسجيل الطلبة فيها.

يتضح من الجدول (21): أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية بين منطقة معين ومنطقة السبعين لصالح منطقة معين ويعزى ذلك لكون منطقة معين لازالت في طور التوسيع في عدد المدارس فهي تسعى لاستغلال الفرص الحالية لبناء

جدول (22) نتائج اختبار المقارنات البعدية لتقديرات أفراد العينة على لمحور البراعة الاستراتيجية لمتغير المنطقة التعليمية

المحور	المتغير I	المتغير L	المتغير L-ا	مستوى الدلالة	متوسط المتغير I	العدد
البراعة الاستراتيجية	السبعين	0.36*	0.00	4.07	100	
	معين	0.30*	0.00	4.13	67	
	الوحدة	0.25*	0.02	4.18	35	

* هذه العلامة تدل على أن هناك فروق دالة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

عرض أهم النتائج: توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها:

نتائج السؤال الأول، وكانت:

- حصلت البراعة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة - صناع وفق تقدير استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.17) وانحراف معياري (0.49) وأظهرت نتائج البحث أن ترتيب الأبعاد على مستوى محور البراعة

يتضح من الجدول (22): أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية بين شعوب والسبعين لصالح منطقة شعوب، وبين منطقة شعوب ومنطقة معين لصالح منطقة شعوب وبين منطقة شعوب والوحدة لصالح منطقة شعوب ويعزى ذلك كون منطقة شعوب تطبق البراعة الاستراتيجية فهي تمتلك العديد من المدارس الرائدة والمتميزة ويوجد فيها العديد من المدارس التي لها فروع في مناطق مختلفة، فهي تسعى على التميز والصدارة.

تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع المرحلة).

3- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (المؤهل العلمي) في بُعد الهيكل التنظيمي وتعزى لصالح حاملي مؤهل الدبلوم فيما لا توجد فروق دالة في الأبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، اكتشاف التهديدات، تجنب التهديدات).

4- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (المنطقة التعليمية) في بُعد اكتشاف الفرص وتعزى لصالح منطقة شعوب، وفي بُعد استغلال الفرص بين منطقة معين والسبعين وتعزى لصالح منطقة معين، وبين منطقة شعوب والسبعين والوحدة ومعين تعزى لصالح منطقة شعوب، وفي بُعد الهيكل التنظيمي وتعزى لصالح منطقة شعوب، وفي بُعد اكتشاف التهديدات وتعزى لصالح منطقة شعوب. فيما لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير (المنطقة التعليمية) في الأبعاد (تجنب التهديدات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (المنطقة التعليمية) في بُعد تجنب التهديدات.

النوصيات: في ضوء نتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحثين يوصوا بالآتي:

5- الحفاظ على مستوى البراعة الاستراتيجية بمدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك بتبني نظام حواجز غير مالية مثل: التدريب المجاني

الاستراتيجية في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء كان على النحو الآتي:

- حصل بُعد الهيكل التنظيمي على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.32) وانحراف معياري (0.52) وبمستوى ممارسة (عالية جداً)، وجاء هذا بعد في المرتبة الأولى.

- وجاء بُعد استكشاف الفرص: بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى ممارسة (عالية جداً).

- وجاء بُعد استغلال الفرص: في المرتبة الثالث، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى ممارسة (عالية).

- وجاء بُعد اكتشاف التهديدات: في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى ممارسة (عالية).

- وجاء بُعد تجنب التهديدات: في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى ممارسة (عالية).

نتائج التساؤل الثاني، وكانت:

1- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمحور البراعة الاستراتيجية ككل وتعزى لمتغير (الجنس)، لصالح الإناث، فيما لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير (الجنس) في الأبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات، تجنب التهديدات).

2- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث

4- دراسة أثر البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

5- دراسة البراعة الاستراتيجية وأثرها على زيادة الحصة التنافسية

6- دراسة معوقات تطبيق البراعة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأهلي أو الحكومي.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

[1] ابن منظور، أبي الفضيل جمال الدين محمد بن مكرم. (د.ت)، لسان العرب، مج 11، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت (ال لبنان).

[2] أبو عمدة، هناء مازن مصطفى. (2020). أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

[3] إسماعيل، جبريل أحمد، (2020)، تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي، دراسة تحليلية لرأي عينة من مديرى مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 16 ع 52 ج 2

[4] الأغبري، بدر سعيد. (2007). قضايا ومشكلات التعليم في اليمن، دار الكتاب الجامعي، صنعاء (اليمن).

[5] بدر، باسمة سليم عبد الرزاق. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمية والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

[6] توفيق، كيوان سالم (2024)، دور عمليات إدارة المعرفة في البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لرأي عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة يوليتكنيك

للمدراء المتميزين، أو من هم أولوية في المشاركة بمشاريع التطوير، كون التفوق النسبي في الهيكل التنظيمي.

6- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأهلية، وإنشاء نظام تقييم داخلي لربط الترقى بالإنجاز الاستراتيجي.

توصيات للجهات التعليمية (وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، إدارات المدارس):

7- إنشاء وحدات "إدارة الأزمات" في المدارس الكبيرة: مهمتها رصد التهديدات (تدهور البنية التحتية، تسرب الطلبة من المدرس) واستغلال الفرص (مثل الشراكات المجتمعية والمنظمات الدولية التي لا تمس بالسيادة الوطنية).

8- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس السبعين ل كيفية إدارة الأزمات لديهم.

توصيات للمجتمع الدولي والمنظمات الداعمة:

9- تمويل برامج تدريبية مركزة على التكيف مع الأزمات: مثل كيفية إدارة المدارس عند انقطاع الكهرباء أو المياه.

10- تبني استراتيجيات التعليم الهجين (دمج التقليدي والإلكتروني) في ظل نقص الموارد؛ لأن الضعف في استغلال الفرص (4.15) يرتبط غالباً بغياب الدعم الخارجي.

المقترحات: يقترح الباحثون إجراء دراسات فيما يأتي:

1- عمل بحوث مستقبلية تتناول متغيرات البحث في قطاعات مختلفة.

2- تناول الدراسات المستقبلية متغيرات من وجهة نظر المعلمين بدلاً من المديرين.

3- دراسة متعمقة عن الاستكشاف في مجال التعليم وعلاقته بمستويات الأداء فيها.

- الجامعات والكليات الأهلية العاملة في محافظة بابل، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجل 9، ع 33، 63 - 32
- [13] الحيارى، شروق احمد عواد. (2019). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- [14] الدليمي، أحمد جبار محمود. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الالتزام العالى. لدى عينة من مديرى شبكة الإعلام العراقي، **مجلة اقتصادية للأعمال** مجل 4 ع 6، 427 - 446
- [15] الربادي، عبد الله علي عبد الله. (2020). أنموذج مقترن لتطوير أداء المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي. [أطروحة دكتوراه]، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
- [16] الربادي، عبد الله علي عبد الله. (2020). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية، **مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربية** ع 3.
- [17] الساعدي، حيدر حسن علي والعامري، سارة علي سعيد. (2022). علاقة البراعة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد جودة الخدمات الصحية: بحث ميداني في وزارة الصحة. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**. مجل 14 ع 3 كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بغداد. 313 - 330
- [18] سفيان، فهد فايد عبد العليم. (2017). الصورة الذهنية للمدارس الأهلية وعلاقتها بأداء إداراتها في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. [أطروحة دكتوراه]، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

للعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، كردستان، العراق، 650 - 663

- [7] التيم، أية عبد اللطيف حسين. (2021). أثر إدارة الموهاب في البراعة الاستراتيجية من خلال الذكاء المنظمي لدى مجموعة نقل في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان.
- [8] الجعافرة، حنان محمد عبد الكريم. (2018). أثر البراعة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مونت، مؤتة.
- [9] الجعافرة، حنان محمد عبد الكريم. (2018). أثر البراعة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مونت، مؤتة.
- [10] الحبوبى، محمد نبيل هادي. (2022). أبطال المعرفة كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين البراعة الاستراتيجية والأداء المعرفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة، جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق. 129 - 141
- [11] الحجيلي، نصر محمد والهدور، زيد أحمد ناصر. (2019). تحقق معايير الحد الأدنى للتعليم في حالات الطوارئ (LNEE) أثناء فترة الحرب في اليمن، من وجهة نظر القيادات التربوي في محافظة ذمار، **مجلة العلوم النفسية والتربية**، مجل 5، ع 2، الجزائر، جامعة الوادي، 75 - 100.
- [12] الحسناوى، حسين حربجة غالى والسنجرى، هند عدنان حسين. (2020). تأثير الذكاء الأخلاقى للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليل لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في

- [26] القادري، عارف محمد. (2013). تقويم كفاءة أداء مدارس التعليم الأهلي بمحافظة إب في ضوء التشريعات القانونية المنظمة. *[رسالة ماجستير]*، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية
- [27] كلثوم، محمود عيسى. (2022). أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية (الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية). *[رسالة ماجستير غير منشورة]*. معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
- [28] الالامي، على دعير رحيم واليساري، أحمد كاظم بريس. (2023). تأثير التعقيد المعرفي في البراعة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين العاملين في شركات الاتصالات النقالة في العراق، بحث مستنـى من رسالة ماجستير، مجلة الإـدراة والاقتـصاد، جامعة كربلاء، مج 12 ع 45، 1 - 23
- [29] محمد، عمار عواد وعليان، هشام عبد الله حمد. (2022). " ممارسات الاحتواء العالـي ودورها في تعزيـز البراعة الاستراتيجـية " دراسـة استطـلـاعـية لآراء عـينة من الـهـيـئـاتـ التـدـريـسـيـةـ فيـ جـامـعـةـ كـرـكـوـكـ،ـ مجلـةـ اـقـتـصـادـيـاتـ الأـعـمـالـ مجـ 3 عـ 4ـ،ـ 195ـ 222ـ
- [30] الحـجـيلـةـ،ـ عـيدـ سـليمـانـ.ـ (2019).ـ الـقـدـراتـ الـدـينـامـيـكـيـةـ وـأـثـرـهـاـ فـيـ تـحـقـيقـ الـبرـاعـةـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ:ـ الدـورـ الـوـسـيـطـ لـلـمـرـونـةـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ:ـ درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ الشـرـكـاتـ الصـنـاعـيـةـ الـأـرـدـنـيـةـ الـكـبـرـىـ الـحـائـزـةـ عـلـىـ جـائـزـةـ الـمـلـكـ عـبـدـ اللهـ الثـانـيـ لـلـتـمـيـزـ [ـأـطـرـوـحـةـ دـكـتـوـرـاهـ غـيرـ مـنـشـورـةـ]ـ جـامـعـةـ مـؤـتـةـ.
- [31] محمود، ناجي عبد الستار وعبد الله، أحمد علي. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية "آسياسيل، زين، كورك". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 13، ع 1، 17 - 28.
- [19] سلطان، حكمت رشيد وعمان، محمود محمد أمين. (2021). *الريادة منظور استراتيجي*، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [20] الشامي، محمد علي حسين والعاليا، فتحية أحمد حسين. (2024). دور القيادات التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صناع، مجلة جامعة صناع للعلوم الإنسانية، مج 3، ع 4، 237 - 271.
- [21] الشمرتي، حامد والفضل، مؤيد. (2005) *الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار تطبيقات على منظمات أعمال إنتاجية وخدمية*، مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [22] صالح، أحمد علي وإبراهيم، خليل إبراهيم. (2019). *القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن).
- [23] الطه، شهاب محمد محمود والهلاي، كلثوم حميد رمضان، (2020)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. مج 16، ع 50 جامعة تكريت. كلية الإـدـراـةـ وـالـاقـتصـادـ.ـ 342ـ 363ـ
- [24] عليان، هشام عبد الله حمد وجبار، وسام سامي. (2022). *القابلية الامتصاصية للمعرفة ودورها في تعزيـزـ الـبرـاعـةـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ:ـ دراسـةـ استطـلـاعـيةـ لـآراءـ عـينةـ منـ الـهـيـئـاتـ التـدـريـسـيـةـ فيـ جـامـعـةـ كـرـكـوـكـ،ـ وـقـائـعـ المؤـتمرـ الـعـلـمـيـ الدـولـيـ لـكـلـيـةـ الـإـدـراـةـ وـالـاقـتصـادـ (ـالـثـورـةـ الرـقـمـيـةـ كـادـأـةـ لـلـتـمـيـزـ الـمـسـتـدـامـةـ وـأـدـأـةـ لـلـتـخـطـيـطـ الـاقـتصـاديـ وـالـإـدـارـيـ فيـ الـعـرـاقـ.* 885 - 912
- [25] عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيـزـ الـبرـاعـةـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ،ـ دراسـةـ حـالـةـ بـعـضـ المؤـسـسـاتـ الـاـقـتصـادـيـةـ بـولـاـيةـ الـمـسـيـلـةـ،ـ جـامـعـةـ 20ـ أوـتـ بـسـكـيـكـدـةـ،ـ الـجـزـائـرـ.ـ 67ـ 81ـ

- [39] الهيتي، علي جبير مصطفى. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تطوير الأداء الإبداعي لتدرس جامعة الأنبار: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 15، ع 3، 182 – 195
- [40] وزارة التربية والتعليم. (2005). التشريعات التعليمية، مطبع الكتاب المدرسي، اليمن.
- [41] ولی، أحلام إبراهيم وإبراهيم، هه لكورد حسن. (2021). دور نمط القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج 17 ع 3، 361 – 380

ثانيًا المراجع الأجنبية

- [1] Andre Laqume, (2010). Heuristics for strategic Ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments department of Business Administration, As per School of Business University of Manitoba Winnipeg.
- [2] Al-Tahitaha, Ali Nasser.(2024). *The challenges that affect the educational process in Yemen because of the current conflicts*, Universiti Sains Islam Malaysia, Bandar Baru Nilai, Nilai Negeri Sembilan, Malaysia.138-147
- [3] Bui, T.D., Tsai, F.M., Tseng, M.L., Tan, R.R., Yu, K.D.S. and Lim, M.K., (2021) "Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity, A data driven analysis" *Sustainable production and consumption*, 26, pp.373-410.
- [4] Chen Yan ,(2017), “ **Dynamic ambidexterity: How innovators manage explorationand exploitation**” , School of Business, Stevens Institute of Technology, CastlePoint on Hudson, Hoboken, NJ 07030, U.S.A.
- [5] Du,J. & Chen,Z.(2018)," Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China", International Journal of Innovation Studies,Vol.2,Pp. 42-52.
- [6] Du,J. & Chen,Z.(2018)," Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment:

- [32] محمود، ناجي عبد الستار قادر، ميوان شكور. (2022). دور الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، بحث مستل من رسالة ماجستير، *مجلة اقتصاديات الأعمال* مج 3 ع 6، 9 – 23
- [33] الشميري، أحمد عبد الرحمن. (2025). إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، ط 15 العبيكان للنشر، الرياض.
- [34] محمود، ناجي عبد الستار قادر، ميوان شكور. (2023). دور الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، بحث مستل من رسالة ماجستير، *مجلة اقتصاديات الأعمال* مج 4 ع 2، 29 – 42
- [35] محمود، ناجي عبد الستار قادر، ميوان شكور. (2023). دور الوعي المعرفي في تعزيز البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك [بحث مستل من رسالة ماجستير]. 144 – 132
- [36] الملحمي، أحمد محمد علوان وناصر، الأمين صالح، (2024). تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية – دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد جامعة الجزيرة – كلية التربية – جمهورية السودان.
- [37] النسور، نسرين محمد عبد الله. (2023). أثر البراعة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية: الدور المعدل للقيادة التحويلية [رسالة ماجستير]. جامعة عمان العربية (قاعدة معلومات دار المنظومة).
- [38] نصر، صادق حمود عبد الحميد. (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمدارس التعليم الأهلية في محافظة إب. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

Evidence from high tech companies in China", International Journal of Innovation Studies, Vol.2, Pp. 42-52.

- [7] Huang, Manhui, Anol Bhattacherjee, & Chi-Sum Wong, (2017), Gatekeepers' Innovative Use of IT: An Absorptive Capacity Model at the Unit Level, *Information and Management journal*.
- [8] Hussain, I., Nazir, M., Hashmi, S. B., Shaheen, I., Akram, S., Waseem, M. A., & Arshad, A. (2021). Linking green and sustainable entrepreneurial intentions and social networking sites; the mediating role of self-efficacy and risk propensity. *Sustainability*, 13(13), 7050.
- [9] Mashahadi, F. (2015)," Strategic Ambidexterity As The Core Strategy To Enhance Internationalization Performance Of Herbal-Based Smes In Malaysia", Doctor Of Philosophy, University Sains Malaysia.
- [10] Vamplew Peter, Dazeley Richard and Foale Cameron ,(2016), "Softmax Exploration Strategies for Multiobjective Reinforcement Learning", *Neurocomputing*.
- [11] Yunisif, (2021), al'azmat fi alyaman, tashhad alyaman 'akbar 'azmat 'iinsaniat fi alealam - wal'atfal yuslbwn min mustaqbalihim <https://uni.cf/2Y3GHgP>