



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-Sharjabi ¹,
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 الحوصلي¹ ، عبد الرحمن محمد الشرجبي^{1*} ، محمد علي الشامي¹

¹ كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: maimonah770814498@gmail.com

الكلمات المفتاحية

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

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعاها في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (25) عبارة، وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (248) مديراً ووكيلاً، ويمثلون (22%) من مجتمع البحث والبالغ عددهم (1155) وبينت 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 جداً)، استغلال الفرص (4.15)، اكتشاف التهديدات (4.12) تجنب التهديدات (4.05) وجميعها بمستوى ممارسة (عالٍ) كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية 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 الحوافز والمكافآت.

المقدمة:

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 الرئيسة لبقاء المدارس وتطورها، ومع ذلك فإن ابتكار هذه الحلول لا يحدث بالصدفة، بل يتطلب توفير بيئة محفزة تشجع على الإبداع، وتدعم 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، وتعد البراعة الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي.

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

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

المحيطة، وتعزيز قدرتها على التعامل بفاعلية مع التحديات والتطورات المستمرة (التي، 2021، 30). وقد سُلط الضوء على البراعة عن طريق التركيز عليها بحثيًا على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية على الرغم من كونها تحديًا إداريًا صعبًا ومتغير (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 بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، من خلال تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق النجاح واستدامته، ويجب أن تبذل جهودًا 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، وتقييمها لمواجهة المنافسين في بيئات العمل المشابهة، حيث دعت هذه الدراسات إلى زيادة التغطية البحثية لموضوع البراعة الاستراتيجية،

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

وكشفت دراسة الشامي والعلايا (2024، 241) أن المدارس الأهلية تواجه منافسة شديدة تهدد استمرارياتها، حيث تقدم هذه المؤسسات خدمات تعليمية حديثة تعتمد على تقنيات متطورة، وكوادر بشرية ذات كفاءة عالية، وبيئة تعليمية محفزة، إضافة إلى مخرجات ذات جودة مرتفعة وتكاليف 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 تتجح ويعود السبب في ذلك إلى القصور في فهم ممارسات البراعة الاستراتيجية في المنظمة والذي له تأثير كبير في تعزيز المنظمات البارعة، ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤالين الآتيتين:

- ما مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها اكتشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات، تجنب التهديدات في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر (مدراء، وكلاء) مدارس التعليم الأهلية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية 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 للعام 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 القادري (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

- 1- للتعرف على مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص - الهيكل التنظيمي - اكتشاف التهديدات - تجنب التهديدات) لدى مديري مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر (مدراء، وكلاء) مدارس التعليم الأهلية.
- 2- التعرف على إذا كان هناك فروق دالة احصائيًا 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 جانبين:

الأهمية النظرية

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

- 2- يطور نموذجًا عمليًا لقياس البراعة الاستراتيجية في المدارس الأهلية.

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

الأهمية التطبيقية

للمدارس الأهلية:

- 1- يساعدها على تحويل التهديدات (مثل انخفاض التسجيل) إلى فرص (كالتعليم عن بُعد).

- 2- يُقدم أدوات قابلة للتطبيق لتحسين الهيكل التنظيمي (مثل تفويض الصلاحيات في ظل نقص الكوادر).
- 3- يُساعد 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- لصُناع 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).

مصطلحات البحث

أولاً: البراعة الاستراتيجية

البراعة لغةً: من بَرَعَ يَبْرُعُ بُرُوعًا وَبَرَاعَةً وَبَرَعٌ فهو بَارِعٌ، تم في كل فضيلة وجمال، وفاق أصحابه في العلم وغيره، والبارع الذي فاق أصحابه في السؤدد، ويُقال فعلت ذلك متبرعاً أي مُتطوعاً (ابن منظور، 65).

ويعرف الباحثون الاستراتيجية إجرائياً بأنها:

خطة تفصيلية طويلة الأمد تشمل خطوات واضحة لتحقيق أهداف محددة مع تحديد إطار زمني مع الأخذ بالاعتبار الموارد المتاحة والصعوبات المحتملة؛ لضمان النجاح والفاعلية.

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 ونماذج الأعمال الجديدة، والاستفادة الفعالة من الممارسات والخدمات القائمة في الوقت نفسه، وتعد 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 التنافسية، 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 التنافسية، وتتمثل في استجابات أفراد العينة عن كل بعد من أبعاد البراعة الاستراتيجية.

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 (الحليلة، 2019، 16).

ويعرف الباحثون استغلال الفرص إجرائياً، بأنه:

التخطيط والتنفيذ المنهجي لسلسلة 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 واللوائح المنظمة للتعليم الأهلي (وزارة التربية والتعليم، 2005، 26).

ويعرف الباحثون المدارس الأهلية بأنها: هي المدارس التي يمتلكها ويديرها المواطنون والتي أنشئت بقرار رقم (37) لعام 1981، والواقعة في امانة العاصمة - صنعاء، وتخضع 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 كفي تحقيق المنظمة النجاح في تلبية متطلبات العمل، مع قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة (الحبوبي، 2022، 133)، ويرى Duncan أن جوهر البراعة يكمن 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 يمينان"، 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 بالوظيفة الأخرى ونطاق اشرافها في المنظمة (الشميري، 2025، 138).

الهيكل التنظيمي اجرائياً: الإطار الذي يحدد كيفية هيكلية 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: (التمهيدية، الأساسية، الثانوية) ويمتلكها ويديرها أفراد أو شخصيات اعتبارية، وتخضع لقوانين ولوائح التربية والتعليم في اليمن (الربادي، 2018، 105).

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

الجانبيين فقط قد يؤدي إلى اضطراب الأداء وعدم الاستقرار (محمود، وقادر، 2022، 15).

أنواع البراعة الاستراتيجية

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

- 1- البراعة المنتظمة: والتي تجمع بين استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت ذاته.
 - 2- البراعة المتحفظة: تركز 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 المنتظمة والتي تجمع بين استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت ذاته.

أهمية البراعة الاستراتيجية

تنبثق أهمية البراعة الاستراتيجية من كونها عامل أساسي يسهم في نشوء المنظمات، ويمنحها 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، وقادر، 2023، 36)، كما أن لها أهمية مركزية في تحقيق الميزات التنافسية خاصة المنظمات التي تسعى إلى النجاح، فهي تشكل أساس الأداء المتميز، إذ تعتمد على استثمار مستمر في

إمكانياتها 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، والسنجري (2020، 34) و (Bui,et al.,2021,374) و (Gu,et.al.,2018,650) و (Hussain,et.al.,2021,5) وإسماعيل (2020، 12) والطه، والهالي (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 وتحسن 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 بتخصيص 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.

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

فوائد البراعة الاستراتيجية

أورد ولي، 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

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 الفعّال للمدرسة.

خصائص البراعة الاستراتيجية

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

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

- استخدام 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.
- وأوضح 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، وتتطلب هذه الخصائص التزام إدارة المدرسة برؤية طويلة الأمد؛ لضمان استمراريته، 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 للآخرين 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، والحوامده (2023، 17-18) خصائص البراعة أبرزها:
 - الجمع بين متطلبات التطبيق العملي، مثل التكيف والابتكار؛ لتعزيز القدرة على مواجهة التحديات.

جدول (1): الفرق بين البراعة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

الصفة	البراعة الاستراتيجية	البراعة التنظيمية
تفكير	هي نقطة انطلاق الأفراد الممارسين إذ يوفر البحث عن تلك البراعة التكيف مع التغير الخطير الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة	هي التي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية عن طريق التطوير والتغيير الجذري والسعي باستمرار للاستثمار والاستكشاف
تنظيم	<ul style="list-style-type: none"> - البراعة المنتظمة - البراعة المتحفظة - البراعة الدورية - البراعة الشاذة 	<ul style="list-style-type: none"> • البراعة الهيكلية • البراعة السياقية

أهميتها	- تنفيذ الاستراتيجيات الاستكشافية كتطبيق للتكنولوجيا والأفكار الجديدة في الأسواق الناشئة. - تمكين المنظمات من تقديم خدمات التسويق بشكل أسرع - تعزيز الميزات التنافسية
أبعادها	1- استراتيجية استكشاف الفرص 2- استراتيجية استغلال الفرص 3- استراتيجية الهيكل التنظيمي [1] التوجه المشترك [2] القابلية المشتركة [3] المنافسة المشتركة [4] الاستثمار الأمثل للفرص [5] البحث عن فرص جديدة [6] هيكل تنظيمي مرن
فوائدها	1- الموائمة والتكيف 2- التجديد الاستراتيجي 3- القدرة التنظيمية على التغيير 4- معرفة الهوية المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية 5- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير 6- قدرة القيادات العليا على تحمل وحل التوترات

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

شروط البراعة الاستراتيجية

d. ضرورة توافق 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 تثير اختلافات في أحياناً معينة وتوافق في مواضع أخرى فقد أوضح (محمود وقادر، 2023) و (محمود وعبد الله، 2023) (عماري، 2022)، (الديلمي، 2023) أن البراعة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة أبعاد هي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي) في حين

حدد الجعافرة (2018، 24 - 25) مجموعة من الشروط الأساسية الواجب توافرها في البراعة الاستراتيجية ويجب على المدرسة مراعاتها وهي:

a. امتلاك إدارة المدرسة رؤية استراتيجية واضحة، تُبرر 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.

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) و (Chen,2017,4) في ثلاثة أبعاد هي استكشاف الفرص و استغلال الفرص و الهيكل التنظيمي، وتأسيساً 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 ومتطورة 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

خاصة 69 من أعضاء مجالس الكليات، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وتأثير قوي بين المتغيرات الرئيسة 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 الأكاديمية 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 (الهيتي، 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) مديراً، أن مدراء أقسام رئاسة جامعة الأنبار وبعض الأقسام العلمية في الكليات لتكون عينة قصدية موزعة في الجامعات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية معنوية بين متغيرات الدراسة.

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

6. دراسة (عليان، وجابر، 2022): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة والبراعة الاستراتيجية في الجامعات العراقية كركوك أنموذجاً، 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 الكلي، 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، وقادر، 2022): هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الوصفي 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، وعليان، 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 (الساعدي، العامري، 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 المدراء في دائرة التخطيط وتنمية الموارد ومجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة، وبلغت العينة (179) من المدراء، وقد أظهرت النتائج وجود ضعف لدى وزارة الصحة في القدرة على استثمار الفرص عن طريق التغيير المستمر لتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع التابعة لها.

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 (الحسناوي، والسنجري، 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 الرئيسة والفرعية، وكان الارتباط والتأثير عالياً بين الشفافية في العلاقات والبراعة الاكتشافية.

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

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 تمتعه بمستوى عالي من الذكاء الاخلاقي يعزز بدوره من مستوى البراعة الاستراتيجية لأعضاء الهيئة التدريسية.

التعقيب 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 الاستراتيجية في مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

منهج البحث

اتفق البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الحسناوي والسنجري، 2020) و (الحبوبي، 2022) و (محمد وعليان، 2022) و (محمود وقادر، 2022) و (عليان وجابر، 2022) و (محمود وقادر، 2023) و (الملحمي وناصر، 2024) بينما (توفيق، 2024) استخدم المنهج الوصفي فقط، واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الاستطلاعي التحليلي كدراسة (الساعدي والعامري، 2022)

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 التنافس 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 كالمدرء 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 - صنعاء.

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

ودراسة (الهيتي، 2023) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجميع الدراسات السابقة كدراسة (الحسناوي والسنجري، 2020)، (الحبوبي، 2022)، (محمد وعليان، 2022)، (محمود وقادر، 2022)، (عليان وجابر، 2022)، (الساعدي والعامري، 2022)، (محمود وقادر، 2023)، (الهيتي، 2023)، (الملحمي وناصر، 2024).

بيئة البحث

اختلفت هذا البحث مع الدراسات السابقة في هدف البحث، كما اختلف هذا البحث مع الدراسات السابقة كونه في التعليم الأهلي بينما الدراسات السابقة تناولت الجامعات والكليات الأهلية كدراسة (الحسناوي والسنجري، 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 للمنطقة التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء

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

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

عينة البحث: بلغت عينة البحث (248) مديراً ووكيل مدرسة أهلية واقع 22% تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتمثل المستجيبين بعدد من مدرء ووكلاء مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وتم توزيع (248) استبانة وتم استرجاعها كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

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

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

وصف خصائص الأفراد المستجيبين:

جدول (3): وصف عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفقرة	التكرارات	النسبة %	المتغير	الفقرة	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكور	114	46.0	الوظيفة	مدير	136	54.8
	إناث	134	54.0		وكيل	112	45.2

المؤهل العلمي	دبلوم	14	5.6	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	16	6.5
	بكالوريوس	203	81.9		6 - 10 سنوات	54	21.8
	ماجستير فأعلى	30	12.1		11 - 15 سنة	88	35.5
					16 سنة فأكثر	90	36.3
نوع المرحلة	أساسي	111	44.8	المدرسة سنوات تأسيس	5 سنوات فأقل	39	15.7
	أساسي/ ثانوي	136	54.8		6 - 10 سنوات	52	21.0
					11 - 15 سنة	60	24.2
					16 سنة فأكثر	97	39.1
المنطقة التعليمية	السبعين	100	40.3				
	معين	67	27.0				
	شعوب	46	18.5				
	الوحدة	35	14.1				
	الإجمالي	248	100.0				

يتضح من خلال الجدول رقم (3): أن أغلب العينة من الإناث حيث بلغت العينة (134) فردًا وبنسبة (54.0%) بينما لا يزيد عدد الذكور عن (114) فردًا وبنسبة (46.0%) وهذا يُشير 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 بناءً على حجم عينة المدرسة وعدد طلابها.

وأن أعلى نسبة الإداريين هي نسبة حاملي مؤهل درجة البكالوريوس وبنسبة (81.9%) ومن ناحية أخرى يتبين من الجدول (3) أنه لا يوجد مدراء يحملون مؤهل ثانوي، وهذا يدل على أن مدارس التعليم الأهلية تسعى في عملية الاستقطاب والتعيين بالمراكز الإدارية والقيادية من يحملون شهادات جامعية فأعلى، و أن (36.3%) ممن شملهم البحث تزيد خبرتهم عن (16) سنة، وعددهم (90) فردًا، وهذا المؤشر يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرات طويلة وبالتالي يمتلكون معلومات وبيانات مفيدة، و أن (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

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 صنعاء وجامعة عمران وجامعة تعز، ومركز البحوث والتطوير التربوي، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول الأبعاد والفقرات وصياغتها أو حذفها، والحكم على مدى ملائمة العبارات وانتمائها للأبعاد، وقد تم اعتماد ما نسبة اتفاق بلغت (90%) معياراً لقبول العبارات من المحكمين، وبعد الأخذ بملاحظاتهم تكونت الأداة من خمسة أبعاد على النحو الآتي:

بُعد استكشاف الفرص (6) فقرات، وبُعد استغلال الفرص (5) فقرات، وبُعد الهيكل التنظيمي (4) فقرات، وبُعد اكتشاف التهديدات (5) فقرات، وبُعد 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 الاستراتيجية)

البعد	الفقرة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	البعد	الفقرة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	البعد	الفقرة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد
البعد الأول: استكشاف الفرص		1	0.81** 0	البعد الثاني: استغلال الفرص		1	0.85** *	البعد الثالث: الهيكل التنظيمي		1	0.69* *
	1	0.57* *	0.65* *		1	0.67** 0	0.74* *		1	0.59* *	0.78* *
	2	0.36* *	0.67* *		2	0.61* *	0.69* *		2	0.39* *	0.72* *

بمدارس تضم المراحل الأساسية الثانوية، و أن (39.1%) من العينة تزيد سنوات تأسيس المدرسة عن (16) وعددها (97) مدرسة، وهذا المؤشر يدل على أن المدارس الأهلية ذات النشأة القديمة تستمر في التوسع والازدياد كونها تتمتع بخبرات طويلة في المجال الإداري وسمعة جيدة تراكمت على مر السنين مما يمنحها ثقة أولياء الأمور والمجتمع، و أن (40.3%) من المدارس من منطقة السبعين، وعددها (100) مدرسة، ويُعزى ذلك لكثافتها السكانية العالية.

أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، وتعد الاستبانة الأداة المناسبة لهذا البحث في جمع المعلومات لمعرفة مستوى ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها في مدارس التعليم الأهلية، وتمت صياغة فقراتها وتطويرها في صورتها الأولية، وبعد عرضها على محكمين متخصصين، أُخرجت بصورتها النهائية، وتكونت من جزئين، الجزء الأول البيانات الديموغرافية، والجزء الثاني تكون من (5) أبعاد للبراعة الاستراتيجية والتي احتوت على (25) فقرة ولتحقيق ذلك قام

0.74*	0.47*	3		0.74*	0.62*	3		0.77*		0.34*	3	
	*				*			*		*		
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			*				
				0.80*	0.66*	2		0.74*		.62**	1	
					*			*		0		
				0.78*	0.59*	3		0.82*		0.68*	2	
					*			*		*		
				0.75*	0.59*	4		0.78*		0.71*	3	
					*			*		*		
				.0.74*	.66**	5		0.85*		0.74*	4	
					0			*		*		
								0.80*		0.71*	5	
								*		*		

** مستوى الدلالة عند (0.01)

الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات الأداة

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

يتضح من الجدول (4): أن هناك اتساقًا داخليًا بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي 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 ل فقرات كل أبعاد متغير البراعة الاستراتيجية الذي تنتمي إليه، مما يعني أن أداة البحث الاستبانة، تمتلك صدقًا تكوينيًا واتساقًا داخليًا، ويمكن

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث،

تتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبانة، والمتوسطات الحسابية، وقياس الانحراف المعياري، لوصف عينة البحث.
- اختبار معامل الثبات ألفا Alpha؛ لقياس ثبات أداة البحث.
- اختبار (T- test)، لفئتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين فئتين.
- 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 والفقرات، 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 ككل 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
المسمى الأول	1.79 - 1	35.8 - 20%	درجة ضعيفة جدًا
المسمى الثاني	2.59 - 1.80	51.8 - 36%	درجة ضعيفة
المسمى الثالث	3.39 - 2.60	67.8 - 52%	درجة متوسطة
المسمى الرابع	4.19 - 3.40	83.8 - 68%	درجة عالية
المسمى الخامس	5 - 4.20	100 - 84%	درجة عالية جدًا

التهديدات) لدى مديري مدارس التعليم الأهلية
بأمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر
مديري ووكلاء المدارس الأهلية؟ وجاءت
النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (7):
جدول (7): عرض نتائج البحث لأبعاد البراعة الاستراتيجية

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

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 لمديري مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء جاء بُعد الهيكل التنظيمي واستكشاف الفرص جاء بدرجة عالية جدًا، بينما بقيت الأبعاد جاءت بدرجة عالية، وتُعزى تلك النتيجة إلى أن مدراء 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 مدراء مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء 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 جدًا من الممارسة، بمتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.52) ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يعد أداة أساسية لتنظيم الجهود وضمان سير العمل بكفاءة؛ لتحقيق رؤية 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

يساعدهم في فتح فروع جديدة وتوسيع حصتهم التنافسية وزيادة ربحيتهم، مما يجعل لديهم قدرة عالية

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

في تحقيق القدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، وفي الآتي

عرض النتائج على مستوى الفقرات

1- استكشاف الفرص

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

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

يتضح من الجدول (8): أن بعد استكشاف الفرص حصل على متوسط ممارسة (4.23) وانحراف معياري (0.57)، وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة مدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء لديهم براعة استراتيجية، واهتمام عالٍ بتحديث استكشاف الفرص لمدارسهم. كما أن أعلى فقرة لبعث 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) وانحراف معياري (0.55) وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مدرء 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) وانحراف

معياري (0.58). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الكوادر أكثر فهما للواقع التربوي نظراً لخبراتهم المتراكمة والاستفادة من خبراتهم الماضية، والتوصل للفرص التي يمكن أن تحدث ضمن البيئة التنافسية، فجانبا 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 مسحاً شاملاً؛ للتعرف على الفرص الاستثمارية الجديدة" حصلت على مستوى ممارسة عالية، فحصلت على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.94)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الأهلية تنظر إلى نفسها بأنها ذات استقلالية وأنهم ذات أفضلية.

2- استغلال الفرص

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

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

يتضح من خلال الجدول (9): أن بُعد استغلال الفرص حقق وسط حسابي (4.15) من المقياس الكلي، وانحراف 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) وانحراف معياري (0.65) وبأهمية نسبية عالية جدًا، ولأن تحسين الخدمات المقدمة للطلبة يساعد في بناء الثقة بين المدرسة والمجتمع وأولياء الأمور يبحثون دائماً عن مدارس تتناسب احتياجاتهم الشخصية والمهنية فتقوم المدرسة بتحسين الخدمات المقدمة للطلبة؛ لضمان تقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع احتياجات الطلبة ويجعلهم مستعدين لمواجهة تحديات العصر الحديث كما أنه في ظل وجود العديد من المدارس، تحتاج المدارس تحسين خدماتها باستمرار حفاظاً على ميزاتها التنافسية فتقوم بتحسين خدماتها التعليمية وأنشطتها مما يجعلها وجهه مفضلة للتسجيل

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.

3- الهيكل التنظيمي

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

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

من خلال الجدول (10): يتضح أن بعد الهيكل التنظيمي حقق وسط حسابي (4.32) من المقياس الكلي، وانحراف معياري (0.52) كما أن الفقرة (3) والتي تنص على " تفصح إدارة المدرسة المجال أمام الموظفين للإبداع في إنجاز مهامهم " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.64) وبأهمية نسبية عالية جدًا، وذلك يدل على أن المدارس التي تفصح 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 مرحب 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 إيجابًا على جودة التعليم والخدمات الإدارية فتوفر هذه الحرية الإحساس بالملكية والانجاز فعندما تحقق المدرسة نجاحًا من خلال الإبداع تصبح واجهة مرغوبة للطلبة والمعلمين

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 أفرادًا 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 سلبًا 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.

4- اكتشاف التهديدات

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

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

يتضح من خلال الجدول(11): أن بعد اكتشاف التهديدات حقق وسط حسابي (4.12) من المقياس الكلي، وبانحراف معياري(0.66) كما أن الفقرة (1) والتي تنص على " تتعرف إدارة المدرسة على التهديدات بصورة مستمرة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.75). وبأهمية نسبية عالية جدًا، ويعزى ذلك كون المدارس الأهلية تعمل في بيئة ديناميكية يتطلب منها أن تكون متيقظة تجاه أي تهديدات محتملة سواء 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 تتوق منافسيها وتظل

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؛ لاكتشاف 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 استثمارًا ضروريًا كون الخبراء قادرين على تحديد وتحليل التهديدات المحتملة سواء كانت قانونية مالية تنافسية مما يسمح للمدرسة من اتخاذ إجراءات وقائية وذلك يساعد في الحفاظ على استقرارها والتكيف مع التحديات المتغيرة.

5- تجنب التهديدات:

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

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

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

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 إحصائية عند مستوى الدلالة (0-05) بين متوسطات 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 استُخدم (T- test) لفئتين مستقلتين لدلالة 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 ويتضح ذلك فيما يأتي:

[1] متغير الجنس

يتضح من الجدول (12): أن بعد تجنب التهديدات حقق 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 بالتخفيف من حدة التهديدات التي تواجهها في حال عدم القدرة على تجنبها" والتي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية عالية؛ ويُعزى ذلك

جدول (13): نتائج اختبار (T-test) لفئتين مستقلتين لدلالة الفروق طبقاً لمتغير الجنس

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

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

ويُعزى ذلك كون الإناث غالبًا 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] متغير المسمى 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 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 لدلالة الفروق طبقًا 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	
--	--	--	--	------	------	-----	------	--

تُشير نتائج الجدول (14): متوسط ممارسة البراعة الاستراتيجية بالنسبة للمدراء بلغ قيمته (4.19) وبانحراف معياري (0.44) وهو أعلى من متوسط ممارسة البراعة الاستراتيجية بالنسبة للوكلاء 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

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

[3] متغير المؤهل العلمي

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
استكشاف الفرص	دبلوم	14	4.18	0.61	بين المجموعات	1.55	3	0.52	0.19	غير دال
	بكالوريوس	203	4.26	0.55	داخل المجموعات	80.05	244	0.33		
	ماجستير	30	4.14	0.69						
	دكتوراه	1	3.17	-						
	المجموع	248	4.23	0.57	التباين الكلي	81.59	247			
استغلال الفرص	دبلوم	14	4.24	0.52	بين المجموعات	0.93	3	0.31	0.44	غير دال
	بكالوريوس	203	4.17	0.58	داخل المجموعات	83.05	244	0.34		
	ماجستير	30	4.01	0.63						
	دكتوراه	1	3.80	-						
	المجموع	248	4.15	0.58	التباين الكلي	83.98	247			
الهيكـل التنظيمي	دبلوم	14	4.48	0.49	بين المجموعات	2.58	3	0.86	0.02	دال
	بكالوريوس	203	4.34	0.48	داخل المجموعات	63.97	244	0.26		
	ماجستير	30	4.10	0.72						
	دكتوراه	1	3.50	-						
	المجموع	248	4.31	0.59	التباين الكلي	66.53	247			
اكتشاف التهديدات	دبلوم	14	4.33	0.69	بين المجموعات	0.78	3	0.26	0.62	غير دال
	بكالوريوس	203	4.11	0.64	داخل المجموعات	106.69	244	0.44		
	ماجستير	30	4.07	0.78						
	دكتوراه	1	3.80	-						
	المجموع	248	4.12	0.66	التباين الكلي	107.47	247			

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدالة اللفظية
استكشاف الفرص	دبلوم	14	4.18	0.61	بين المجموعات	1.55	3	0.52	0.19	غير دال
	بكالوريوس	203	4.26	0.55	داخل المجموعات	80.05	244	0.33		
	ماجستير	30	4.14	0.69						
	دكتوراه	1	3.17	-						
	المجموع	248	4.23	0.57						
	تجنب التهديدات	دبلوم	14	4.29	0.64	بين المجموعات	2.30	3		
بكالوريوس		203	4.06	0.65	داخل المجموعات	107.76	244	0.4		
ماجستير		30	3.93	0.75						
دكتوراه		1	3.00	-						
المجموع		248	4.05	0.67					التباين الكلي	110.06
البراعة الاستراتيجية ككل		دبلوم	14	4.29	0.51	بين المجموعات	1.20	3	0.40	0.17
	بكالوريوس	203	4.18	0.46	داخل المجموعات	57.75	244	0.24		
	ماجستير	30	4.05	0.61						
	دكتوراه	1	3.44	-						
	المجموع	248	4.17	0.49					التباين الكلي	

دالة إحصائية بعد الهيكل التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي لصالح من يحملون مؤهل الدبلوم ويُعزى كونهم أقل تعليمًا وبالتالي هم يتوجسون خيفة من كل شيء، كما أن لديهم سنوات طويلة من الخبرة في الإدارة، مما يجعل المدرسة تفضلهم 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 ككل، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.17) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية، 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

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

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
	16 سنة فأكثر	90	4.18	0.59	داخل المجموعات					
	المجموع	248	4.23	0.57	التباين الكلي	81.59	247			
استغلال الفرص	5 سنوات فأقل	16	4.21	0.48	بين المجموعات	.532	3	0.18	0.67	غير دال
	6-10 سنوات	54	4.21	0.56	داخل المجموعات	83.45	244	0.34		
	11-15 سنة	88	4.09	0.64	التباين الكلي	83.98	247			
	16 سنة فأكثر	90	4.16	0.55	داخل المجموعات					
	المجموع	248	4.15	0.58	التباين الكلي					
	المجموع	248	4.15	0.58	التباين الكلي					
الهيكل التنظيمي	5 سنوات فأقل	16	4.17	0.61	بين المجموعات	0.81	3	0.27	0.39	غير دال
	6-10 سنوات	54	4.40	0.49	داخل المجموعات	65.72	244	0.27		
	11-15 سنة	88	4.32	0.53	التباين الكلي	66.53	247			
	16 سنة فأكثر	90	4.29	0.51	داخل المجموعات					
	المجموع	248	4.32	0.52	التباين الكلي					
	المجموع	248	4.32	0.52	التباين الكلي					
اكتشاف التهديدات	5 سنوات فأقل	16	3.85	0.67	بين المجموعات	1.79	3	0.59	0.25	غير دال
	6-10 سنوات	54	4.22	0.54	داخل المجموعات	105.68	244	0.43		
	11-15 سنة	88	4.13	0.66	التباين الكلي	107.47	247			
	16 سنة فأكثر	90	4.10	0.71	داخل المجموعات					
	المجموع	248	4.12	0.66	التباين الكلي					
	المجموع	248	4.12	0.66	التباين الكلي					
تجنب التهديدات	5 سنوات فأقل	16	4.00	0.57	بين المجموعات	1.94	3	0.65	0.23	غير دال
	6-10 سنوات	54	4.17	0.45	داخل المجموعات	108.12	244	0.44		
	11-15 سنة	88	4.09	0.70	التباين الكلي	110.06	247			
	16 سنة فأكثر	90	3.95	0.74	داخل المجموعات					
	المجموع	248	4.05	0.67	التباين الكلي					
	المجموع	248	4.05	0.67	التباين الكلي					
البراعة الاستراتيجية ككل	5 سنوات فأقل	16	4.09	0.49	بين المجموعات	0.97	3	0.32	0.26	غير دال
	6-10 سنوات	54	4.29	0.39	داخل المجموعات	57.98	244	0.24		
	11-15 سنة	88	4.16	0.53	التباين الكلي	58.95	247			
	16 سنة فأكثر	90	4.13	0.49	داخل المجموعات					
	المجموع	248	4.17	0.49	التباين الكلي					
	المجموع	248	4.17	0.49	التباين الكلي					

يُلاحظ من الجدول (16): عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة لأن مستوى الدلالة (0.26) أكبر من 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 القوس	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	التباين الكلي	81.59	247			
	المجموع	248	4.23	0.57						
استغلال القوس	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	136	4.15	0.58	التباين الكلي	83.98	247			
	المجموع	248	4.15	0.58						
الهيكل 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	التباين الكلي	66.53	247			
	المجموع	248	4.32	0.52						
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	التباين الكلي	107.47	247			
	المجموع	248	4.12	0.66						
تجنب 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	التباين الكلي	110.06	247			

المحور	نوع المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
استكشاف القرص	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		التباين الكلي	81.59	247			
	المجموع	248	4.23	0.57							
	المجموع	248	4.05	0.67							
البراعة الاستراتيجية ككل	أساسي	111	4.19	0.46		بين المجموعات	0.89	3	0.45	0.15	غير دال
	ثانوي	1	3.28	-		داخل المجموعات	58.05	244	0.24		
	أساسي/ثانوي	136	4.16	0.51		التباين الكلي	58.95	247			
	المجموع	248	4.17	0.49							

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

تجنب التهديدات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المرحلة التعليمية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعدها اكتشاف التهديدات لصالح مرحلة التعليم الأساسي ويُعزى ذلك لكون مدارس التعليم الأساسي تسعى لاكتشاف التهديدات ورصدها مبكرًا حرصًا منها على سلامة التلاميذ والمعلمين وهذا يزيد من ثقة الأهالي ويعزز من سمعة المدرسة.

[6] متغير سنوات تأسيس المدرسة

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

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

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

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

يُلاحظ من الجدول (18): عدم وجود فروق بين سنوات تأسيس المدرسة؛ لأن مستوى الدلالة (0.29) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائيًا. البراعة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة تُعزى لمتغير [7] متغير المنطقة التعليمية

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

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

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
	الوحدة	35	4.09	0.76						
	المجموع	284	4.05	0.67	التباين الكلي	110.06	247			
البراعة الاستراتيجية ككل	السبعين	100	4.07	0.42	بين المجموعات	4.27	3	1.42	0.000	دال
	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	التباين الكلي	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) ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية 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 ككل 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) و هي غير دالة إحصائياً، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المنطقة التعليمية على أبعاد البراعة الاستراتيجية، وبالتالي يوجد اختلاف

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

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

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

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

يتضح من الجدول (20): وجود فروق 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

محور	المتغير I	المتغير J	(I-J) متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط المتغير I	العدد
استغلال الفرص	معين	السبعين	0.19*	0.03	3.98	100
	شعوب	السبعين	0.48*	0.00	3.98	100
		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 ويُعزى ذلك لكونها تسعى لتقييم 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 ويُعزى ذلك لكون منطقة معين لازالت في طور التوسع في عدد المدارس فهي تسعى لاستغلال الفرص الحالية لبناء

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

محور	المتغير I	المتغير J	(I-J) متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط المتغير I	العدد
البراعة الاستراتيجية	شعوب	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 - صنعاء 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 ويُعزى 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.

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

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

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

التوصيات: في ضوء نتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحثين يوصون بالآتي:

5- الحفاظ على مستوى البراعة الاستراتيجية بمدارس التعليم الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك بتبني نظام حوافز 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 جدًا)، وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى.
- وجاء بُعد استكشاف الفرص: بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى ممارسة (عالية جدًا).
- 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 إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمحور البراعة الاستراتيجية ككل وتُعزى لمتغير (الجنس)، لصالح الإناث، فيما لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجنس) في الأبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي، اكتشاف التهديدات، تجنب التهديدات).

2- لا توجد فروق دالة إحصائية 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، مج11، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت (لبنان).

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

[3] إسماعيل، جبريل أحمد، (2020)، تحليل العلاقة بين البقطة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16 ع52 ج2

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

[5] بدر، باسمه 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 لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة يوليتكنيك

للمدراء المتميزين، أو منحهم 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 الترقيات 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 كإففة إدارة الأزمات لديهم.

توصيات للمجتمع الدولي والمنظمات الداعمة:

9- تمويل برامج تدريبية مركزة على التكيف مع الأزمات: مثل كإففة 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، مج9، ع33، 63 - 32

[13] الحيارى، شروق احمد عواد. (2019).
استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة
الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في
الجامعات الخاصة الأردنية [أطروحة دكتوراه غير
منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية،
عمان.

[14] الديلمي، أحمد جبار محمود. (2023). دور البراعة
الاستراتيجية في تعزيز إدارة الالتزام العالي. لدى
عينة من مديري شبكة الإعلام العراقي، **مجلة
اقتصادية الأعمال** مج 4 ع 6، 446 - 427
[15] الربادي، عبد الله علي عبد الله. (2020). أنموذج
مقترح 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 والتربوية** ع3.

[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**. مج14 ع3 كلية الإدارة
والاقتصاد: جامعة بغداد. 330 - 313

[18] سفيان، فهد فايد عبد العليم. (2017). الصورة
الذهنية للمدارس الأهلية وعلاقتها بأداء إدارتها في
الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين وأولياء
الأمر. [أطروحة دكتوراه]، كلية التربية، جامعة
صنعاء، الجمهورية اليمنية.

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

[7] التيم، أية عبد اللطيف حسين. (2021). أثر إدارة
المواهب 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 مودة، 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 مودة، مؤتة.

[10] الحبوبي، محمد نبيل هادي. (2022). أبطال
المعرفة كمتغير تقاعلي في العلاقة ما بين البراعة
الاستراتيجية والأداء المعرفي: دراسة استطلاعي
تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل
المعلوماتي في جامعة الكوفة، **جامعة وارث
الأنبياء**، كربلاء، العراق. 141 - 129

[11] الحجيلي، نصر محمد والهدور، زيد أحمد ناصر.
(2019). تحقق مغاير الحد الأدنى للتعليم في
حالات الطوارئ (LNEE) أثناء فترة الحرب في
اليمن، من وجهة نظر القيادات التربوي في محافظة
ذمار، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، مج5، ع2،
الجزائر، جامعة الوادي، 100-75.

[12] الحسنائي، حسين حريجة غالي والسنجري، هند
عدنان حسين. (2020). تأثير الذكاء الأخلاقي
للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليل
لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في

- [19] سلطان، حكمت رشيد وعمان، محمود محمد أمين. (2021). **الريادة منظور استراتيجي**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [20] الشامي، محمد علي حسين والعلايا، فتحية أحمد حسين. (2024). دور القيادات التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج3، ع4، 237-271
- [21] الشمرتي، حامد والفضل، مؤيد. (2005) الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار تطبيقات على منظمات اعمال 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 والهالي، كلثوم حميد رمضان، (2020)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**. مج16، ع50 جامعة تكريت. كلية الإدارة والاقتصاد. 342 - 363.
- [24] عليان، هشام عبد الله حمد وجبار، وسام سامي. (2022). **القبالية الامتصاصية للمعرفة ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك، وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد (الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق**. 885 - 912
- [25] عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، **جامعة 20 أوت بسكيكة، الجزائر**. 67 - 81
- [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] اللامي، على دغير 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 مستل من رسالة ماجستير، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مج12 ع45، 1 - 23**
- [29] محمد، عمار عواد وعليان، هشام عبد الله حمد. (2022). " **ممارسات الاحتواء العالي ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك، مجلة اقتصاديات الأعمال مج3 ع4، 195 - 222**
- [30] الحجيلية، عيد سليمان. (2019). **القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة مؤتة**.
- [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، مج13، ع1، 17 - 28**

[39] الهيتي، علي جبير مصطفى. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تطوير الأداء الإبداعي لتدريس جامعة الأنبار: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مج15، ع3، 182 - 195

[40] وزارة التربية والتعليم. (2005). التشريعات التعليمية، مطابع الكتاب المدرسي، اليمن.

[41] ولي، أحلام إبراهيم وإبراهيم، هه لكوورد حسن. (2021). دور نمط القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج17 ع3، 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 وقادر، 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 مج3 ع6، 9 - 23

[33] الشميري، أحمد عبد الرحمن. (2025). إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، ط15 العبيكان للنشر، الرياض.

[34] محمود، ناجي عبد الستار وقادر، 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 مج4 ع2، 29 - 42

[35] محمود، ناجي عبد الستار وقادر، 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]. 132 - 144

[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] النصور، نسرين محمد عبد الله. (2023). أثر البراعة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية: الدور المعدل للقيادة التحويلة [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 Bhattacharjee, & 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>