

دور منهجية الديكام (DACUM) في تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

إعداد

فاتن رمضان عبده محمد

أ.د.م/ سميحة علي محمد مخلوف

أ.د/ يوسف عبدالمعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

المساعد المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية للبراعة التنظيمية وأبعادها وخصائصها وشروط نجاحها ، وأهمية منهجية الديكام وخصائصها وعناصرها وطريقة تنفيذها والعلاقة بينها وبين البراعة التنظيمية ، رصد تحقق البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ، ووضع مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على ، واقع تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر المعلمين ، توصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم تتحقق بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١.٤٨) ونسبة مئوية (٤٩.٣٥) ، وإلى أن هناك معوقات تحول دون تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، وانتهى البحث بوضع عدة مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام (DACUM) .

الكلمات المفتاحية ، البراعة التنظيمية ، إدارة مدارس التعليم الأساسي ، منهجية الديكام

Summary

The aim of the current research is to identify the theoretical foundations of organizational ingenuity, its dimensions,

characteristics, and conditions for its success, the importance of the DACUM methodology, its characteristics, elements, method of implementation, and the relationship between it and organizational ingenuity in the administration of basic education schools in Fayoum in the light of the DACUM methodology . the research relied on the descriptive approach, and in its field framework, it relied on a questionnaire to identify the reality of organizational ingenuity in the administration of basic education schools in Fayoum governorate from the point of view of teachers. The research has reached that the organizational ingenuity in the administration of basic education achieved Weak with an arithmetic mean (1.48) and a percentage (49.35), and that there are obstacles that prevent the achievement of organizational ingenuity in the administration of basic education schools in Fayoum Governorate , The research ended with the development of several proposals to achieve organizational ingenuity in the administration of basic education schools in Fayoum Governorate in the light of the DACUM methodology.

Keywords, ingenuity, management of basic education schools, DACUM methodology

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة الكثير من التغيرات العالمية التي أثرت على كل مؤسسات الدولة وبما فيها مؤسسات التعليم التي أصبحت في سباق حتمي من أجل اللحاق بركب التقدم ، ومن أجل هذا اللحاق كان لابد من الاهتمام بالتعليم وبمؤسساته ومناهجه والعاملين به وإدارته لأن المنظمات الناجحة هي تلك التي تكون بارعة في إدارتها لمتطلبات أعمالها اليومية ، وتلك التي تستطيع تكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في بيئتها أي تكون قادرة على التوافق بين التوترات والمطالب المتناقضة في وقت واحد (Tempelaer . 2010 . 6) ، وهي في ذلك صارت تبحث عن كل ما جديد ومفيد من مداخل تربوية ثبتت جدواها ، ومن هذه المداخل مدخل البراعة التنظيمية التي أصبحت اليوم عنصراً أساسياً بنجاح المنظمات ، لكونها تساعدها في الحفاظ على المرونة الاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات والتوترات المحتملة في بيئة العمل (Stadled et al . 2014) .

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى أنجح طرق تحقيق البراعة التنظيمية ، وقديماً كان يُنظر إلى تلك الموارد على أنها أدوات إنتاج أما اليوم فقد أصبحت النظرة إليها على أنها المورد الرئيس والفاعل لنجاح المؤسسة وضمان استمرارية تقدمها ؛ وذلك لما تحمله هذه الموارد من فكر ومعرفة تولدت لديها نتيجة ممارستهم الوظيفية واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة للقيام بأدوارهم الموكلة إليهم (إسلام محمد إبراهيم . ٢٠٢٢ . ٥٧٨) .

ونتيجة لهذه الأهمية وجب الاهتمام بالكوادر البشرية داخل المدارس والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها من أجل تحقيق البراعة التنظيمية المطلوبة ، ويعد التدريب من أهم طرق ذلك ، ومن أهم المنهجيات المستخدمة حالياً في التدريب الخاص بتنمية مهارات وقدرات القيادات التعليمية داخل المدارس وخارجها منهجية الديكام (DACUM) وهي منهجية كندية المنشأ أمريكية الاستمرار تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب أولاً ثم وضع أو اختيار البرامج المناسبة له ثم متابعة تنفيذها وتقييمها وتقويمها وتقويمه ، كما أنها منهجية تقدم الوصف الوظيفي ومتطلبات الجودة العامة المتعلقة بالعمل وتحديد الموارد المختلفة التي ينبغي استخدامها لكل وظيفة غير ذلك من الأمور التي تحقق البراعة التنظيمية ، وبالتالي تمكن الفرد من النجاح والتميز في أداء وظيفته .

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المدارس تحتاج لتحقيق البراعة التنظيمية لما لها من أدوار في النهوض بالتعليم ، وأن تحقق هذه البراعة يحتاج للاهتمام بالموارد البشرية داخل المدارس ، وأن منهجية الديكام تقوم بهذا الاهتمام وعلى أسس علمية .

مشكلة البحث

هناك الكثير من المشكلات التي تواجهها مدارس التعليم الأساسي في مصر والتي تؤدي لقصوره كقلة الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة بإدارة المدارس وعدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات وتداخلها وخلو الكثير من المدارس من مدير مدرب للاضطلاع بوظيفته ومهامها وكذلك كثرة المهام والمسئوليات الملقاة على عاتقه ، وافتقاد الموضوعية باختيار القيادات التعليمية داخل المدارس واقتصرها على الأقدمية دون الكفاءة ، مع خلل الأداء المدرسي بالمدارس المصرية الذي يؤدي لضعف مستوى الإدارة المدرسية غير

المؤهلة للقيادة والمكبله بالقيود والتشريعات ومركزية القرار والإدارة واستئثار الوزارة بها (سميحة على محمد . ٢٠١٨ . ١٣٤٠)

وقد كان لمحافظة الفيوم نصيباً في هذه المشكلات ؛ حيث أثبتت الدراسات السابقة أن هناك صعوبات تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بالفيوم والتي تتمثل في عدم إعددهم إعداداً جيداً لمتطلبات أعمالهم ولدواعي التطوير والتغيير الإداري ، وكذلك كثرة أعبائهم الإدارية مما يستدعي وضع برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم للقيام بأعمالهم المكلفين بها (ناهد محمد عبدالفتاح . ٢٠١٨ . ١٨٦ . ١٩٥) إضافة لضعف تقديرهم للقيادة الخادمة التي تقوم على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم بما يحقق جودة الحياة الوظيفية (عبدالستار محروس عبدالستار . ٢٠٢٠ . ١٣٣)

لذا فمن الحتمي البحث عن حلول وتوجهات تربوية حديثة يمكن أن تساهم في علاج ما سبق ذكره ، وقد أظهرت نتائج الأبحاث التربوية إلى أن مدخل البراعة التنظيمية يمكن أن يساهم في حل القصور السابق كدراسة (حمادة عبدالمنعم قرني . ٢٠١٩) التي توصلت لأن تحقق البراعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية يساهم في عمل توازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال من حيث تعزيز قدرة المؤسسة على استغلال القدرات والإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة وفي الوقت نفسه تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة تتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة مما ينعكس بالإيجاب على ما تواجهه المؤسسات التعليمية من مشكلات ، وكذلك دراسة (ليلي السرحان . ٢٠١٩) التي توصلت لكون البراعة التنظيمية تزيد من قدرة المنظمات على العمل بكفاءة والتكيف مع المتغيرات المختلفة ، أما دراسة (إبراهيم أحمد أبو رحمة . ٢٠٢١) فقد أكدت العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق التمييز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية وهو ما تحتاجه مؤسساتنا التعليمية لمواجهة ما يقابلها من تحديات

ولأجل ذلك كان لا بد من البحث عن منهجية مناسبة لتحقيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية ، وهنا ظهرت منهجية الديكام (DACUM) ، وهي آلية ومنهجية توفر الاحتياجات التدريبية المختلفة للعاملين بحيث تنمي جدارتهم ومهاراتهم للوفاء بمتطلبات وظائفهم (بسام سمير عبدالحميد . ٢٠١٥) كما أنها منهجية تهدف إلى

التحسين المستمر لأداء المؤسسات من خلال إعدادها وتصميمها لنظام تقييم الأداء ، والذي ثبت احتياج المؤسسات إليه لتستطيع من خلاله الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما يمثل التباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت بالفعل ، وهذا هو مدخل التطوير الحقيقي الذي يحول المؤسسة إلى الأحسن . (عائشة يوسف الشميلي . ٢٠١٧ . ١٢) ، وعليه تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية :

اسئلة البحث

١. ما الأسس النظرية والفكرية لمنهجية الديكام والبراعة التنظيمية في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر ؟
٢. ما واقع تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم نظرياً وميدانياً ؟
٣. ما مقترحات تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام (DACUM) ؟

أهداف البحث

تتحدد أهداف البحث من خلال لقاء الضوء الأسس النظرية والفكرية لمنهجية الديكام والبراعة التنظيمية في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر ، مع التعرف على واقع تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم نظرياً وميدانياً ، ثم محاولة التوصل لمقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام .

أهمية البحث

- أولاً : الأهمية النظرية ، ترجع أهمية البحث إلى أنها قد تؤدي نظرياً إلى :
١. إنماء الوعي بأهمية تطوير كل ما يخص مرحلة التعليم الأساسي في مصر للوصول لمستوى الإجابة المطلوب.
 ٢. المساهمة في تحسين عمل الإدارة المدرسية من خلال التوصل لما يمكن أن يحقق البراعة التنظيمية من تطوير وتحسين للأداء الدراسي .

٣. مسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تهدف لتحسين كل ما يخص العملية التعليمية ، ومنها التوجه نحو منهجية الديكام التي ثبتت بالدراسات السابقة نجاحها في تحقيق نتائج مهمة بمجال الإدارة التربوية والمدرسية .
٤. التوصل لمجموعة من المقترحات والأليات لتحقيق البراعة التنظيمية على ضوء منهجية الديكام .

ثانياً : الأهمية التطبيقية ، بينما من المتوقع أن تؤدي تطبيقياً إلى :

١. إفادة صانعي السياسات التعليمية من المقترحات الخاصة بتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرادة بشكل فعال بما يواكب التطورات والتغيرات المتلاحقة .
٢. الإسهام من خلال نتائج هذا البحث في إبراز أهم العوامل التي تعوق تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر ومن ثم الاستعانة بهذه المقترحات للتغلب عليها .
٣. جذب انتباه المسؤولين بوزارة التربية والتعليم للاهتمام لموضوع البراعة التنظيمية لعمل برامج تدريبية ملائمة تساعد على تمتيتها لدى القادة التربويين .

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي :

- الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة مكونة من (١٤٠) معلماً من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة الحالية على (١٧) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي بإدارة إيشواي وغرب الفيوم التعليمية بمحافظة الفيوم .
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة في الفترة من ٢٠٢٢/٥/١ إلى الفترة من

٢٠٢٢/٥/٣٠

مببرات اختيار مرحلة التعليم الأساسي :

تم اختيار مرحلة التعليم الأساسي للمببرات التالية :

١. الأهمية التي تمثلها مرحلة التعليم الأساسي والنابعة من كونها تمثل مقدمة للتربية المستمرة مدى الحياة ، والبناء المعرفي والمهاري والقيمي اللازم لبناء شخصية الإنسان (محمد صادق إسماعيل . ٢٠١١ . ٦)
٢. تمثل مرحلة التعليم الأساسي حجر الزاوية في بناء أي نظام تربوي ؛ فهو بداية المراحل الدراسية بعمر الإنسان وأساس التربية .
٣. حاجة مرحلة التعليم الأساسي في مصر للتطوير تجعلها مرحلة هامة تستدعي الدراسة والاهتمام وبالتالي التطوير المستمر ، فهي تعاني العديد الأوجه القصور كإنخفاض أعداد المعلمين وضعف الكفاءة المهنية لهم وتدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية ، وضعف المشاركة بالاختبارات العالمية ، TIMSS ، PIRLS وغيرها من الأمور التي توجب الاهتمام بها ودراستها .

مصطلحات البحث :

١. منهجية الديكام Methodology DACUM

وهو مصطلح مشتق من الحروف الأولى لكلمة تطوير المناهج التدريبية باللغة الإنجليزية Development A Curriculum ، وهو يعني تطوير المناهج التدريبية بطريقة جديدة غير الطريقة التقليدية وذلك عن طريق عقد ندوة أو ورشة عمل لدراسة الملاحظات ومناقشتها والمهارات التي يكتبها المتخصصون عن مهنة أو عمل ما للخروج بصيغة تصنيفية ، وهو بهذا المعنى عبارة عن فكرة تتم بين سوق العمل وصاحب الخبرة التي يمارسها فعلاً من جهة ومصمم المنهج التدريبي من جهة أخرى. (253 . (Lamine,B(2010) ، ويمكن تعريف منهجية الديكام (DACUM Methodology) إجرائياً بأنها منهجية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي وذلك عبر تحديد وصف وظيفي لمتطلبات كل مهنة ثم وضع خريطة للمهارات والمعارف والقيم الوظيفية اللازمة لها .

٢. البراعة التنظيمية organizational Ambidexterity

تشق البراعة لغة في لسان العرب لابن منظور من الفعل "بَرَعَ يَبْرَعُ بُرُوعاً وَبِرَاعَةً وَبِرْعَ، فهو بَارِعٌ: تَمَّ في كلِّ فِضِيلَةٍ وجمال وفاق أصحابه في العلم وغيره، وقد توصف به المرأة. والبارع: الذي فاق أصحابه في السُّودد ، أما اصطلاحاً فهي قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية (حيدرالبغدادي، عادل والجبوري، حيدر . ٢٠١٥ . ١٧ - ٣٢) كما تعرف البراعة التنظيمية بأنها التعامل مع أنشطة متناقضة كالتركيز على تحقيق الكفاءة والمرونة في الوقت ذاته أو تركيزها على تحقيق الاستكشاف مع الاستغلال، أو التركيز على الابتكار الجذري مع الابتكار المستمر والتركيز على تحقيق الكفاءة مع الفاعلية (حسين، هدى والعاني، آلاء . ٢٠١٨ . ٢١٦ - ٢٩٣) ، وهي تلك التي يمكن أن تتجاوز أو تتخطى المفاضلة بين الكفاءة والمرونة (Al-Zalemy, M. G. H., and others. 2019. 10-23) ، وهي أيضاً عملية يمكن تجسيدها على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤية المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم (Al-Saidi, M., Al-Ghanmi, A., and others 2020, 3803-3822))

بناء على ماسبق يمكن تعريف البراعة التنظيمية اجرائياً بأنها قابلية المؤسسات التعليمية على استثمار الكفاءات والموارد المتفرقة لديها مع استكشاف موارد جديدة من أجل الوصول للأداء المتميز الذي يحقق الأهداف المنشودة وبأعلى الدرجات الممكنة .

منهج البحث

من الأنسب استخدام المنهج الوصفي الذي يتلائم مع وصف الظواهر المعاصرة وتفسيرها من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها عن طريق جمع المعلومات والحقائق المفصلة عنها بهدف الوصول لنتائج وتعميمات تساعد على فهمها والعمل على تطويرها (محمود أحمد درويش . ٢٠١٨ . ١١٩) ، لذلك يتناول البحث الحالي دور منهجية الديكام في تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظه الفيوم من خلال دراسة الواقع والخروج منه بمقترحات، كما تم استخدام استبانة

كأداة من أدوات المنهج الوصفي موجه لعينة من معلمي ببعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

الدراسات والأبحاث السابقة :

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ، ومن العربية للأجنبية ، وذلك على النحو الآتي :

أولاً : الدراسات العربية :

١. دراسة بسام سمير عبدالحميد (٢٠١٥)

هدفت الدراسة للتعرف على إمكانية تطبيق آلية الديكام في تنمية الموارد البشرية بشركات السياحة المصرية من خلال التعرف على مفهوم الديكام وأهميته وقدرته على توصيف وظائف شركات السياحة بمصر والتحقق من نتائج ذلك وقياس أثر تطبيقه ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبه لموضوع الدراسة ، وتكونت العينة من مديري بعض شركات السياحة المصرية ورؤساء مجالس الإدارة فيها ، وكانت الاستبانة واستمارة الاستقصاء هما الأدوات التي اعتمد عليها الباحث ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : آلية الديكام توفر الاحتياجات التدريبية للعاملين بشركات السياحة بدقة أكثر من غيرها مما ينعكس على أداء العاملين فيها وبالتالي أداء المؤسسات .

٢. دراسة وفاء محمد إبراهيم (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدرس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت العينة من (٤١٧) معلماً معلمة ، وكانت الأداة عبارة عن استبيانين كل واحد منهما مكونة من (٢٤) فقرة ، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود فروق بين تقديرات المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين بمجالي استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الجديدة وفي ضوء ذلك تم طرح عدة توصيات أهمها : ضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بما يتناسب وظروف البيئة المحلية

، تنظيم لقاءات توعوية لمديري لمدارس الثانوية حول أهمية البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التوازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي .

٣. دراسة إبراهيم أحمد أبورحمة (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وبلغ عدد العينة (٥٤) فردًا من الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدي جامعة غزة. ووجود أثر للبراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي لدي جامعة غزة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام الجامعة بتدريب العاملين وتمييزهم مهنيًا ويجب علي الجامعة تحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص .

٤ . دراسة محمد سليمان مفضي. (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان ، ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (٦٣) فقرة موزعة على (٧) ابعاد رئيسة وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على (١٠٠) مديرًا ومديرة مدرسة ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية ، كذلك أظهرت النتائج أن درجة جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين ابعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بضرورة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة ، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، ودعم الابتكار التربوي والتخطيطي فيها من خلال تدريبهم على اكتساب هذه المهارات .

٥. دراسة نزار محمد محمود ، علاء أحمد حراحشة (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير لتكنولوجيا الأداء البشري، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٠) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتم تطوير أداة للدراسة التي تكونت من جزأين، الأول: لقياس درجة تكنولوجيا الأداء البشري، والثاني: لقياس مستوى ممارسة البراعة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة "متوسطة"، وجاء مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا من وجهة نظر معلمهم بمستوى "متوسط"، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري، ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا مما أفاد بضرورة تدريبهم على اكتساب هذه المهارات وضرورة إيجاد منهجية مناسبة لذلك .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Ralph Kuchenbrod (٢٠١٦)

هدفت الدراسة للتعرف على كيفية تسريع اكتساب الخبرة لتسهيل اتخاذ القرار في المهن عالية الخطورة في وقت مبكر من حياتهم باستخدام منهجية الديكام ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي لائم موضوعها ، وتكونت العينة من (٢٤) معلمًا من منسقي التعليم التعاوني من ذوي الخبرة ببينسلفانيا ، وكانت الاستبانة هي الأداة التي اعتمد عليها الباحث ، أما نتائج الدراسة فتمثلت أهم نتائجها في كون : منهجية الديكام تحدد الخبرات والكفاءات اللازمة لكل مهنة وبالتالي تسهم في تحسين بيئة العمل ، منهجية الديكام تحقق الكفاءة المهنية في أقرب وقت من غيرها من المنهجيات المماثلة.

٢. دراسة راسة (Hyun, Su) (٢٠١٩)

هدفت الدراسة لتحليل وظيفة مدير مدرسة ثانوية في تايلاند باستخدام منهجية الديكام من خلال التوصل لمجموعة من المهام والواجبات لمدير المرحلة الثانوية المهنية والتي تساعد في تحقيق البراعة التنظيمية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي لائم موضوع الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من مدير مدرسة ثانوية مهنية و(٧) أعضاء مثلوا لجنة الديكام ومساعدين وسكرتير ، واستمرت ورشة العمل لمدة يومين متتالين ، وتم استخدام الديكام كأداة لتطبيق الدراسة ، وكان من أهم نتائجها : اشتقاق (١١) واجب و (٩٥) مهمة للمدير ، ثم تقسيم أهمية وصعوبات وتكرار كل مهمة على التوالي إلى عالية (أ) ومتوسطة (ب) ومنخفضة (ج) ، ثم التوصل بإجماع الخبراء على تحديد ما إذا كانت القدرات الأساسية قد تم اكتسابها في وقت مبكر في العمل أم لا ، بناءً على نتائج التحليل تم تقديم مخطط تحليل مهام مديري المدارس الثانوية المهنية يضم (١٦) واجب تحته (٤٩) مهمة ، ثم تقديم قائمة بأهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية المهنية ، والتي تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية بتايلاند ، وقد أثبتت الدراسة نجاح منهجية الديكام في تحليل وظيفة مدير المدرسة لتحقيق البراعة التنظيمية .

٣. دراسة (Tarkan Düzgünçınar & İlhan Günbay) (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى قياس نتائج تطبيق تحليل الديكام على فريق أمني بإحدى المؤسسات بتركيا ؛ والذي تضمن تحليل وظيفي من أجل تطوير الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات المطلوبة من الموظفين ، مع تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من موظفيها ، استخدم الباحثان المنهج التجريبي من خلال مجموعتين الأولى ضابطة لم يدخل أفرادها البرنامج التدريبي الذي صممه الديكام ومجموعة تجريبية خضعت للتدريب ، تكونت العينة من الفريق الأمني بإحدى المؤسسات بتركيا ، وكانت المقابلة هي الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : تطبيق منهجية الديكام يزيد من ولاء العاملين ويقلل من المقاومة المحتملة للقرارات الجديدة ، منهجية الديكام تزيد من توثيق النتائج لأنها تعتمد

على خبراء من نفس المهنة ، كما أنها منهجية منخفضة التكاليف وتتم بوقت قصير نسبياً .

٤. دراسة Dranev et . AI (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المميز ، وعلى دورها في تطوير مناهج تقييم الأداء ومتابعته على المدى القصير والطويل ، وأثرها على دعم القرارات الاستراتيجية مع تقديم نموذج لقياسها وتفعيل دورها على الأداء الإداري ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لموضوعها ، وكان من نتائجها وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكفاءة الأداء الإداري وصنع ودعم القرارات الاستراتيجية وتحسين متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل ، وتوصلت الدراسة لوضع نموذج لقياس وتفعيل دور البراعة التنظيمية يعتمد على أبعاد الاستغلال والاستكشاف كأدوات للابتكار بهدف تحقيق الأداء الأفضل ، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على كيفية اكتساب البراعة التنظيمية من خلال طرق تدريب فعالة لذلك .

٥. دراسة Ishmael Nyirenda, I & K.S.Giridharan (٢٠٢١)

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية استخدام منهجية DACUM لتطوير نموذج PG لدبلوم الدراسات العليا لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين بملاوي ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة ؛ حيث قاموا بجمع المعلومات للوصول لنتائج يتم تعميمها ، تكونت عينة الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المبتدئين بجامعة ملاوي ، أما أداة الدراسة فكانت تقنية AHP ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : أن منهجية DACUM منهجية ناجحة في تحديد الكفاءات الوظيفية المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ملاوي لتحقيق البراعة الإدارية والتنظيمية ، وأنها منهجية ناجحة في تطوير دبلوم PG لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين بالجامعات بملاوي ، وهي أيضاً منهجية ناجحة في تحقيق توافق بين مهارات الخريجين ومتطلبات سوق العمل بالجامعات بملاوي ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطويرها لتحقيق البراعة المطلوبة .

التعليق على الدراسات السابقة

استهدفت الدراسات السابقة التعرف على ماهية البراعة التنظيمية ودورها في النهوض بالعملية التعليمية وكذلك كيفية تحقيقها ، كما ألقى الضوء على منهجية الديكام بصفتها منهجية يمكن أن تحقق البراعة التنظيمية بالمؤسسات المختلفة ، يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة حول أهمية البراعة التنظيمية ودورها في النهوض بالعملية التعليمية ، وأهمية منهجية الديكام ، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الخروج بمقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية وفي المنهج المستخدم وهو الوصفي ، لكنها اختلفت في المضمون العام حيث جمع البحث الحالي بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير منهجية الديكام في حين انفردت الدراسات السابقة بمتغير واحد أو متغيرين غير ذلك ، كما اختلفت في العينة إذ إن الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من المعلمين داخل مدارس التعليم الأساسي في حين تنوعت العينة ومجتمعها في الدراسات السابقة .

أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في :

1. التوصية بضرورة تحقيق البراعة التنظيمية بمؤسسات التعليم المختلفة لما لها من أهمية في النهوض بالتعليم وإدارته .
2. التوصية بضرورة تطبيق منهجية الديكام في تنمية الموارد البشرية لما لها من أهمية ودور بذلك .
3. بينت أهم المعوقات التي تواجه تحقيق البراعة التنظيمية .
4. قدمت الدراسات السابقة مجموعة من المقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسات المختلفة بما أفاد الدراسة الحالية في وضع مقترحاتها .

خطوات السير في البحث

تمت معالجة موضوع البحث تبعًا للخطوات التالية

المحور الأول : الإطار النظري ، وشمل الأسس الفكرية لمنهجية الديكام والبراعة التنظيمية .

المحور الثاني : الإطار الميداني (واقع تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم نظريًا وميدانيًا)

المحور الثالث : مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام .

وفيما يلي عرض لهذه المحاور :

المحور الأول الإطار النظري (الأسس النظرية والفكرية لمنهجية الديكام والبراعة التنظيمية في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر)

أولاً: أهمية البراعة التنظيمية وأبعادها وخصائصها وشروط نجاحها .

ثانياً: أهمية منهجية الديكام وخصائصها وعناصرها وطريقة تنفيذها والعلاقة بينها وبين البراعة التنظيمية .

أولاً : أهمية البراعة التنظيمية وأبعادها وخصائصها وشروط نجاحها

يعرف مصطلح البراعة التنظيمية بأنه قدرة المنظمات على تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في استغلال الفرص واستكشافها لضمان بقائها وزيادة قدراتها على المنافسة (Yigit . 2013. 60) ، وهو أحد متطلبات العصر الحديث الذي يفرض التعامل مع متطلبات البيئة المتغيرة عبر جعل المنظمة التي تتبناها في حالة حركة مستمرة لمواجهة تحديات هذه البيئة ، من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها ، وهي على مستوى المدارس تشكل عاملاً مهماً في تحسين مستوى الأداء المدرسي ، وتالياً سيتم إلقاء الضوء عليها من خلال النقاط التالية :

١. **أهمية البراعة التنظيمية** ، تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية :

- ضمان بقاء بيئة العمل واستمرارها وتوقفها من خلال البحث المستمر عن الفرص والمعارف الجديدة (Tuan,2016 .2)

- تحقيق الميزة التنافسية ؛ إذ إن أغلب المنظمات التي تنتهج البراعة التنظيمية بشكل متزامن بالإمكان أن تحقق الأداء المالي العالي وهذا التزامن لا يحقق فقط التغلب على القصور الذاتي للهيكل التنظيمي بسبب التركيز الكبير على الاستغلال بل يسهل أيضاً منع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي يفقدها الأرباح والمزايا نتيجة التركيز الزائد على أنشطة الاستكشاف ، فالمنظمات البراعة تتصف بقدرتها على المحافظة على الميزة التنافسية، ذات التأثير الإيجابي على العوائد والأرباح ورضا الزبون وتقديم المنتجات المبتكرة، فهي تستطيع

أن تحصل على نمو عال في المبيعات ولها القدرة على تطوير قدراتها في اكتساب المعرفة (Tempelaar . 2010 . 26) .

اقتصاص الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات البيئية .
القدرة على خلق قدرات جوهرية واستغلال أمثل للفرص والمعارف مما يجعلها منظمات متعلمة (Dávid . 2016 . 40) .

إتاحة الخيار المناسب لتوليد النتائج .
جعل المنظمات أكثر ابتكارية (Datta Avimanyu . 2011 . 2) .
ضمان تحقيق المنظمات لأهدافها على المدى البعيد (Mert Yigit . 2013 . 6) .

٢. أبعاد البراعة التنظيمية

أشارت بعض أدبيات الفكر التربوي الحديث إلى وجود بعدين للبراعة التنظيمية هما :

(Popadiuk,S and others 2015. 240- 241)

- الاستغلال : ويقصد به قدرة المنظمة على القيام بعمليات التحسين المستمر من خلال تحسين المهارات والمعارف والقدرات الحالية بما تحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة
- الاستكشاف : ويقصد به البحث عن الفرص والمعرفة الجديدة ، ، هو عملية تتضمن امتلاك رؤية البحث عن الفرص الجديدة التي تضطلع بما يعزز من تنافسية المؤسسة وامتلاكها القدرة على التنبؤ بحاجات السوق المستقبلية أو البحث عن أسواق جديدة .

ويتميز السلوك الاستغلالي بالتوجه نحو تحقيق النتائج المنهجية والكفاءة ، حيث يسعى الشخص في هذا الوضع إلى الجمع والتقريب بين الأفكار للتوصل لإجراءات جديدة للتنفيذ ، كما يرتبط السلوك الاستكشافي بالإبداع والذي قد ينتج عنه عدد كبير من الأفكار الجديدة والمثيرة ، كما يرتبط بالتجريب والتفكير البعدي ، وتعمل القدرة الاستكشافية في المراحل المبكرة من عملية الابتكار التي تتضمن توليد الأفكار والمفاهيم العديدة (Rodriguez & Hechanova,2014)

٣. خصائص البراعة التنظيمية

يرى كل من Bodwell W & chemack T. 2011 . 194 أن هناك ثلاث خصائص أساسية للبراعة التنظيمية هي :

الإدراك ، ويقصد به قدرة العاملين بالمنظمة على تحديد الفرص والمشكلات التي تهدد المنظمة لتحقيق أهدافها ، وذلك من خلال إحداث توازن بين المركزية واللامركزية بالإدارة مع وجود آليات لإدراك المطالب الخارجية .

إغتنام الفرص وتتمثل في تنمية قدرات قيادة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة والمتاحة مع إيجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية المناسبة لهذه الفرص

إعادة التشكيل وتتمثل في قدرة المنظمة على محاذاة وصولها مع هيكلها التنظيمي وإمكانية إعادة تشكيله بما يتماشى مع التطورات الخارجية .

٤. شروط نجاح البراعة التنظيمية:

يري (9 : 2011 , Tushman , O'Reilly) ضرورة توافر خمس شروط لضمان نجاح البراعة التنظيمية ، وهي:

- أن يكون الهدف الاستراتيجي المهم الذي يُبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار واضحاً .

- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.

- امتلاك القيادة العليا قدرات للتحمل وحل التوترات.

- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

أضف لما سبق استحسان وجود القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها كلاً من

القائد والاتباع إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات، عن طريق تحديد الهدف الاستراتيجي بوضوح بدلاً من تعظيم الأرباح في المدى القصير فقط من خلال جانبين:

- الأول: الحافز الإلهامي الذي يعمل على إثارة حب التحدي لدى مرؤوسيه وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤية والأهداف للمستقبل.

الثاني: الحافز الثقافي وهنا يعمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة.

إذ يعمل القادة التحويليون في التأثير على الفريق الأقدم عن طريق اهتمامه الشخصي باحتياجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ، وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية الفريق الأقدم في الوصول للبراعة التنظيمية ، القائد التحويلي يركز على إعداد قادة آخرين يعمل معهم ولا يعملون عنده ، قادة قادرين على تطوير رؤاهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيقها بشكل جماعي عن طريق التأثير في الرؤية المشتركة للفريق الأقدم التي تتميز بها المنظمة البارعة التي تعمل على خلق لغة مشتركة تساعد على القضاء على سوء الفهم وتزيد من الفرص لتبادل الأفكار بحرية ، ثم التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم الذي يظهر مدى إنجذاب الفرد وما يحمله من عوامل عاطفية مباشرة أو اجتماعية للمجموعة ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين للفريق الأقدم والتفاعل معهم ، إذ يخلق هذا التكامل نوعًا من الكفاءة في تنسيق المهمة والطموح والمزيد من الاتصالات والتعاون لتحسين الأداء ونجاح الفريق وبالتالي يسهم في الوصول للبراعة التنظيمية ، ومكافآت الطوارئ للفريق الأقدم وتظهر المكافآت درجة المنافع التي تعود على الفريق الأقدم، وتتبنى التعاون وتخلق الالتزام للأهداف التنظيمية، وتحفز الأعضاء لتجاوز المصالح الفردية، وخلق الانسجام وتحقيق العدالة، وتقديم الأفكار والمشاركة في حل المشاكل واقتراح الحلول للقضايا المعقدة، وتخفيض المنافسة الشخصية (. Li Ci-Rong 878 . 2013)

ثانيا : أهمية منهجية الديكام وعناصرها وطريقة تنفيذ جلساتها والعلاقة بينه وبين البراعة التنظيمية

تعد منهجية الديكام DACUM من أهم المنهجيات المعاصرة لإعداد النظام الإداري المتكامل وتصميمه ابتداءً من إعداد الهياكل التنظيمية وانتهاءً بتقييم مستوى الخدمة ، وهو منهجية علمية تمكن مستخدميها من تصميم مناهج تدريبية بناءً على حقائق علمية وعملية مستنقاة من ممارسي الوظيفة نفسها وعلى ضوء الاحتياجات الفعلية ، وهو يعمل على شقين أساسيين ، الأول مراجعة المناهج التدريبية الحالية داخل مهنة معينة لتحديد

الكفاءات التي تقدمها ؛ ويتم ذلك من خلال جلسات وورش عمل ، والثانية تطوير مناهج تدريبية جديدة من خلال إجراء تحليل لسوق العمل من أجل الوصول لمستوى البراعة التنظيمية المناسب (Kolath, G and others. 2015 . 10-20) ، وتالياً سيتم إلقاء الضوء على هذه المنهجية وما تقدمه للبراعة التنظيمية من خلال النقاط الآتية :

١. أهمية منهجية الديكام DACUM

- لمنهجية الديكام أهمية يمكن الإشارة لبعضها في النقاط التالية :
- خدمة الكثير من القطاعات كالتعليم والزراعة والصحة والصناعة والحكومة
- تعد منهجية الديكام من المنهجيات الحديثة التي ثبت جدواها بمجال تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية
- توفر منهجية الديكام توصيفاً للوظائف المختلفة مما يسهل اختيار العاملين المناسبين للوظائف المناسبة .
- تتيح منهجية الديكام معياراً مناسباً للتقييم من خلال تصميمها لأدوات التقييم على أسس علمية .
- بعض الدول المتقدمة تقوم بتحديد الأجور على ضوء منهجية الديكام .
- منهجية الديكام منهجية منخفضة التكاليف مقارنة بغيرها من المنهجيات التي تسعى لتحسين الأداء واكتساب البراعة .

٢. عناصر منهجية الديكام DACUM

- انققت معظم أدبيات الفكر التربوي المعاصر على أن عناصر الديكام تتكون مما يأتي :
- (Wijanarka, B.D . 54 . Grubestic ,T.H. and other . 2016 . 93)
- الميسر Facilitator ، وهو المسؤول عن إدارة ورشة عمل الديكام وتسييرها ، ويقوم بتوثيق مناقشات الخبراء المهنيين ، ولابد أن يتسم بمهارات إدارة حلقات النقاش ولديه قدرة على تحليل المعارف والمهارات والاستنتاج وأن يكون لبقاً ويمتلك الحماس والصبر اللذين يؤهلاه لممارسة ما هو مكلف به .
- المسجل Recorder ويقوم بإعانة الميسر ورصد المناقشات والبيانات والاستنتاجات .

- المنسق Coordinator، وهو القائم بالتخطيط لورشة الديكام ، ويقوم بعمل التوصيف الوظيفي وإتاحة كل مستلزمات ورشة العمل ، وينبغي أن تكون لديه خبرة في المهنة محل التوصيف لتقليل التحيز وضمان الموضوعية .
- لجنة الديكام DACUM Committee ، وتمثل أساتذة ومدرسين أكاديميين متخصصين بمجال تصميم البرامج التعليمية التدريبية وموظفين بنفس المهنة ، ويتم اختيارها بدقة من طرف المنسق ، وتعرض عليهم المناقشات والاستنتاجات لتقديم رأيهم فيها واقتراح ما هو لازم سواء أكان تغييرًا أو تعديلًا ، ويعتمدوا في ذلك على أسس تصميم البرامج التدريبية بطريقة علمية ، وينبغي الإشارة هنا إلى أن لجنة الديكام لا ينبغي أن يكون بها مديرين من الدرجة الأولى للوظيفة محل المناقشة على رغم من أنهم يعرفون الكثير عن المهمة ، إلا أنهم يفتقرون للمستوى اللازم من الخبرة لإجراء تحليل جيد ، والأفضل أن تكون اللجنة من ممارسي نفس المهنة .
- لجنة الخبراء Consultant Committee وهي لجنة من مجموعة من الخبراء لديهم حصيلة من الخبرات بموضوع الديكام ، ويبدأ عملهم بعد انتهاء لجنة الديكام من المناقشات ؛ حيث تعرض عليهم هذه النقاشات والاستنتاجات التي تم التوصل لها لإبداء الرأي والمشورة بالتعديل أو الإضافة .
- خريطة الديكام DACUM Chart وهي المنتج النهائي لعمل لجنة الديكام بعد انتهاء ورشة العمل، وتتكون من واجبات ومهام الوظيفة والمواد المستخدمة فيها، وصفات من يشغلها، واتجاهاتها المستقبلية .ويفضل كتابة أسماء أعضاء لجنة الديكام على الخريطة.

٣. طرق تنفيذ ورش عمل منهجية الديكام DACUM

تتكون لجنة DACUM من ٨ : ١٢ فردًا وأحيانًا من ٦ : ١٢ فردًا من الموظفين الممارسين للمهنة محل الدراسة الذين يجتمعون لوضع الاحتياجات التدريبية لوظيفة معينة ، ولا تحتاج ورشة عملهم إلى إعداد مسبق ، ويوجه الميسر أعضاء هذه اللجنة خلال يوم أو يومين أو ثلاثة على الأكثر، وتتم إدارة ورشة الديكام عبر المراحل التالية : (Parya, N and others . 2017 . 3-4)

١. العصف الذهني الأولي لوضع أسس الفكرة العامة حول المهنة محل التدريب .
٢. وضع مخطط هيكل يوضح الواجبات والمهام التي يؤديها المتدربين بمهتهم .
٣. العصف الذهني مرة ثانية لتحديد جميع واجبات ومهام الوظيفة المطلوب توصيفها أو تحديد الاحتياجات التدريبية لها أو الجدارات المطلوبة لها .
٤. الحصول على موافقة جميع الأعضاء على جميع المهام والواجبات .
٥. مراجعة العصف الذهني الأساسي وتعديل الواجبات والمهام ، ووضعها بصورتها النهائية

٦. تحديد المعارف والمهارات العامة المطلوبة لأداء المهنة .
٧. تحديد الأدوات والمعدات والمواد المطلوبة .
٨. توفير قائمة بجميع الاختصارات والمصطلحات غير المعروفة والمستخدمة في المخطط ولا بد أن تشمل محددات خريطة الديكام على : أسماء الخبراء بالموضوع - أسماء المحللين - الواجبات والمهام لكل واجب - المهارات والخبرات المطلوبة لكل مهنة - الموارد من أدوات ومعدات وبرمجيات ووثائق - الاتجاهات والقضايا المستقبلية - معلومات إضافية عن الوظيفة ، ولا بد من التحقق من المعلومات الواردة من دليل تحليل البيانات من قبل أصحاب المصلحة مثل شاغلي الوظائف وموظفي الجودة وكبار المديرين من خلال قيام الميسر بإرسال المخطط لهم وطلب إبداء التعليقات . (Jacobs ,R.L . 67 – 71) . 2019

٤. العلاقة بين بين منهجية الديكام (DACUM) والبراعة التنظيمية .

تتمثل العلاقة بين منهجية الديكام والبراعة التنظيمية في النقاط التالية

- أ. منهجية الديكام (DACUM) من أهم طرق تحقيق البراعة التنظيمية .

أثبتت دراسة كل من [Michael L. Tushman Charles A O'Reilly](#) ودراسة [_ Angeliki Papachroni Loizos Heracleous , Sotirios Paroutis \(2014\)](#) ، ودراسة [سهم أحمد محمد علواني \(٢٠٢١ \)](#) أن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب حشد الطاقة التنظيمية التي تحتاج لتحسين الممارسات القيادية من خلال تحسين الجدارات القيادية داخل المدارس ، والتي تعد منهجية الديكام من أهم طرقها عبر وضع برامج تدريبية

لها في ضوء الاحتياجات الفعلية لأفرادها ومن خلال ممارسين حقيقيين للمهنة ، ويتم ذلك من خلال :

- جمع البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي وتحقيق البراعة التنظيمية .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الجدارات القيادية المطلوبة لتحسين الأداء المدرسي وتحقيق البراعة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم .
 - وضع البرامج التدريبية المناسبة لتنمية هذه الجدارات .
- ومن هنا يمكن القول أن الديكام يقدم طريقة علمية لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال تدريب القيادات التعليمية لصقل مهاراتهم وضمان تحقيقهم لأعلى مستويات من الأداء .
- ب. استخدام الديكام (DACUM) يوفر مجالات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي .

توفر منهجية الديكام العديد من المجالات التي يتم من خلالها تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي ، وهي كما يلي :

١. إعداد مصفوفة بالجدارات القيادية اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي وبما يتناسب مع طبيعة هذه المرحلة ؛ حيث تقدم منهجية الديكام وصفاً وتحليلاً وظيفياً واقعيًا للوظيفة محل العمل ، ويهدف هذا التوصيف لتحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية وظيفته أو مهمته بغية تحقيق الأهداف المرجوة ، وغالبًا ما يأخذ الوصف الوظيفي كأساس للحصول على معلومات مجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف (منال أحمد البارودي . ٢٠١٣ . ٢٥) ، ويتم هذا التوصيف عبر منهجية الديكام بناء على رأي الممارسين الفعليين لهذه الوظيفة ، باعتبارهم الخبراء الحقيقيون الذين يدركون متطلباتها ، وبهذا يكون التوصيف أكثر واقعية وشمول بما يساهم في وضع هذه المصفوفة التي يتم في ضوءها تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم برامجها .

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الجدارات التي تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي ؛ فمن خلال منهجية الديكام يتم تحديد الاحتياجات التدريبية

اللازمة لبناء البرامج التدريبية والتي قد تكون تأهيلية أو تطويرية وذلك من خلال خبراء المهنة بما يؤدي لتبني المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية وبالتالي القضاء على السلبات التي قد تعترض عقدها (محمد هاني محمد . ٢٠١٤ . ١٠٩) .

٣. تصميم البرامج التدريبية لتنمية الجدارات القيادية ، يمثل تصميم البرامج التدريبية الفرصة الثالثة التي يقدمها الديكام لتنمية الجدارات القيادية من أجل تحقيق البراعة التنظيمية ، وهذه المرحلة هي نتاج واقعي للمرحلة السابقة ؛ ففي ضوء تحديد الاحتياجات يتم تصميم البرامج من خلال تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية ، وتحديد موضوعات البرامج التدريبية والأساليب التدريبية المناسبة لها مع تحديد المساعدات التدريبية واستقطاب المدربين وتحديد ميزانيتها ثم تنفيذها على أرض الواقع .

٤. إدارة نظام متكامل وتصميمه لتقييم أداء العاملين بالوظائف القيادية ؛ تقوم منهجية الديكام بربط الوصف الوظيفي بعملية تقييم الأداء ، من خلال جعل معايير إدارة الأداء وتقييمه ترتبط بمدى قيام الموظف بمهام وواجبات وظيفته ، وهي بذلك توفر أساساً موضوعياً بعيداً عن الأهواء الشخصية لبناء نظام متكامل لتقييم أداء العاملين والذي من خلاله يتم تحديد احتياجاتهم التدريبية لتنمية جدارتهم من جهة وتحديد مدى مناسبتهم للقيام بالمهام القيادية من جهة أخرى ثم تقييمهم بعد التدريب وتحديد مدى صلاحيتهم للقيام بما هو مطلوب منهم حالياً ومستقبلياً ، كما أن الديكام يضع ضمن خريطته عدة أهداف إجرائية قابلة للملاحظة والقياس ؛ فهي تقيس مدى قربها من الهدف المحدد مما يجعلها أداة مناسبة لإدارة العاملين وتقييمهم بما يحقق البراعة التنظيمية بإدارة المدارس .

٥. تبني عمليات تبادل الخبرات بناء على العصف الذهني والمناقشات الجماعية ، تعد عملية تبادل الخبرات القائمة على العصف الذهني والمناقشات الجماعية أحد طرق تحقق البراعة التنظيمية بإدارة المدارس ، وهذه العملية تعد من أهم استراتيجيات تنفيذ منهجية الديكام الذي يقوم على إثارة أذهان الحضور واستخلاص المعلومات المرادة منهم عبر إقامة حوار تبادلي بينهم .

وهكذا يقوم الديكام بالمساهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة المدارس من خلال مجموعة من المجالات السابق ذكرها .

المحور الثاني : الإطار الميداني (واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم نظريًا وميدانيًا)

سيقوم هذا المحور بالتعرف على واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من خلال الدراسة النظرية المتمثلة في المجتمع الأصلي ونوعه وعينته وأداته والميدانية المتمثلة في التطبيق وإجراءاته ، وشرح ذلك في الآتي : بناء على أهداف البحث الحالي يتناول الإطار الميداني الإجراءات والنتائج والتفسير وبالإستعانة بالاستبانة للتوصل لما هو مطلوب من عينة البحث من خلال الإجراءات الآتية :

هدف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية للتعرف على واقع تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر المعلمين .

مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة البحث بطريقة طبقية عشوائية حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ، وذلك اعتماداً على مايلي:

- يشتمل المجتمع الأصلي للدراسة على (٧) إدارات تعليمية ، تم اختيار إدارتين منهم بطريقة عشوائية هما : إدارة غرب الفيوم ، إدارة أبشواي والذين مثلتا نسبة (٢٨.٥٧٪) من المجتمع الأصلي .

- يوجد بإدارات غرب الفيوم وأبشواي عدد (١٧٥) مدرسة للتعليم الأساسي طبقاً لكتاب الإحصاء للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م والمنشور على موقع الوزارة .

وصف عينة الدراسة

تم اختيار (١٠٪) من عدد المدارس بطريقة عشوائية من كل إدارة ، ليصبح عددهم (١٧) مدرسة بها (٨٠١) معلماً تم اختيار عينه منهم تبلغ (١٥٨) معلماً بنسبة ٢٠٪ من عدد المعلمين بالمجتمع الأصلي ، وقد تم توزيع عدد (١٥٨) استبانة على العينة المختارة بطريقة عشوائية ، وعند معالجة هذه الاستبانات وجد عدد (١٨) استبانة غير صالحة ،

(١٠) من إدارة غرب الفيوم و (٨) من إدارة إيشواي وبالتالي أصبح العدد (١٤٠) معلماً

- وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة والمؤهل وسنوات الخبرة كالتالي :

جدول رقم (١) وصف العينة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية

النسب المئوية	التكرار	الإدارة
٤٥.٧١	٦٤	غرب الفيوم
٥٤.٢٩	٧٦	إيشواي
١٠٠.٠٠	١٤٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية (غرب الفيوم ،

إيشواي) من حيث نسبهم المئوية وعددهم وإجمالي ذلك

جدول (٢) وصف العينة وفقاً لمتغير المؤهل

النسبة	التكرار	المؤهل
٧٠.٧١	٩٩	عال تربوي
١٥.٠٠	٢١	عال غير تربوي
١١.٤٣	١٦	ماجستير
٢.٨٦	٤	دكتوراه
١٠٠.٠٠	١٤٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل من حيث نسبهم المئوية

وعدهم وإجمالي ذلك

جدول رقم (٣) وصف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
٧.١٦	١٠	أقل من (٥) سنوات
٤٦.٤٢	٦٥	من (٥) إلى (١٠) سنوات

٤٦.٤٢	٦٥	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠٠٠٠	١٤٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة من حيث نسبهم المئوية وعددهم وإجمالي ذلك

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة تكونت مما يلي :

أ. محاور الاستبانة

تم تحديد محاور الاستبانة في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري الذي تم طرحه ، وفي ضوء ذلك تم وضع ثلاث محاور للاستبانة ، وهما : واقع تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، معوقات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام DACUM.

ب. وصف الاستبانة

تضمنت الاستبانة جزأين هما :

- خطاب موجه للعينة ويتضمن توضيح العرض من الاستبانة وطريقة الاستجابة
 - جزء خاص ببيانات المشاركة بالاستبانة يتضمن : اسم المشارك (اختياريًا) ، مؤهله ، وعدد سنوات خبرته
 - الجزء الخاص بالمحاور وتحت العبارات ويتضمن ثلاثة محاور :
- المحور الأول : واقع تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ويشمل (١٢) عبارة .

- المحور الثاني : معوقات تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ويشمل (٨) عبارات .
- المحور الثالث : مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام DACUM، ويتضمن (٢٠) عبارة
- علمًا بأنه تم صياغة استجابات الاستبانة تبعًا لمقياس ليكرنت الثلاثي :

دائمًا = ٣ أحيانًا = ٢ نادرًا = ١

ج. الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات :

استخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

١. حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن كل بند من بنود الاستبانة .
٢. حساب الوزن النسبي للعبارات .
٣. حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارات $\times 100$
٤. المتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسطات استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الاستبانة لترتيب الفقرات أو العبارات .
٥. التباين (Variance) متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات .
٦. الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي .
٧. اختبار كاي (chi - square) للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حدة .
٨. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة .
طبقًا لمقياس ليكرت الثلاثي تم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة إلى ثلاث فئات للممارسة هي :
- فئة ضعيفة ، وتمثل العبارات التي حصلت على أقل من ٦٠٪ وبمتوسط حسابي (١,٦٦:١).
- فئة متوسطة ، وتمثل العبارات التي حصلت على نسبة مئوية ٦٩,٩ : ٦٠ % وبمتوسط حسابي (٢,٣٣:١,٦٧)
- فئة عالية ، وتمثل العبارات التي حصلت على نسبة مئوية ٧٠ : ١٠٠٪ وبمتوسط حسابي (٣:٢,٣٤) .

عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها :

أولاً : واقع توافر أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم .
آراء عينة الدراسة حول واقع توافر أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع توافر أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٤)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكما^٢ (واقع تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) المحور الأول .

م	البند	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى	الترتيب	
		ب٥	%	ب٦	%	ب٧	%						
البعد الأول : استغلال الفرص المتاحة: إلي أي مدى يمارس مدير المدرسة الممارسات الآتية :													
١	تطوير أداء المرؤوسين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة	٥	٦٤.٤٣	٢٢	٢٢.٨٦	٩٩	٧٠.٧١	١.٣٦	٠.٦٠	٤٥.٢٤	منخفض	٩٣.٧٠	١٢

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الإنحراف	النسبية	اتجاه	النسبة	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٢	الاهتمام بتتمية المعلمين من مهنيًا من خلال تدريبهم بعدهم مهام تستهدف هذه التتمية	٩	٦.٤٣	٣٢	٢٢.٨٦	٩٩	٧٠.٧١	١.٣٦	٠.٦٠	٤٥.٢٤	ك	٩٣.٧٠	٠.٠٠١	١٠

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه النتيجة	الدرجة	مستوى الامتثال	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
٣	الاستفادة من الأساليب التكنولوجية من أجهزة وتقنيات موجودة بالمدرسة في إنجاز المهام .	٢٢	١٥.٧١	٣٢	٢٢.٨٦	٨٦	٦١.٤٣	١.٥٤	٥٧.٥	ك	٥١.٤٣	٥٠.٨٠	٨

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه النتيجة	الدرجة	مستوى الامتياز	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
٤	السعي لمشاركة أولياء الأمر وممثلي المجتمع المحلي والمعلمين لتطوير العملية التعليمية	٢٤	١٧.١٤	١١	٧.٨٦	١٠٥	٧٥.٠٠	١.٤٢	٨٨.٧٧	ك	٤٧.٣٨	١١١.١٩	٩

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادرًا		المتوسط	الإحتراف	المثوية	اتجاه النقد	حكا	مستوى التدريب	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٥	تطوير مهارات وقدرات المعلمين والهيئة المعونة لخدمة الإدارة المدرسية	٢٠	٢١.٤٣	٥	٣.٥٧	١٠٥	٧٥.٠٠	١.٤٦	٠.٨٣	٤٧.٧٤	منظ ن	١١٦.٠٧	٠.٠٠١	٤
٦	تكريم المتميزين في العمل تكريماً عاماً والإشادة بإنجازات هم	٢٧	١٩.٢٩	٢٥	١٧.٨٦	٨٨	٦٢.٨٦	١.٥٦	٠.٨٠	٥٢.١٤	منظ ن	١٤.٩٦	٠.٠٠١	٦

البعد الثاني : اكتشاف الفرص الجديدة: إلي أي مدي يمارس مدير المدرسة الممارسات الآتية :

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الإنحراف	المتوية	اتجاه	النسبة	مستوى	الترتيب
		ك٤	%	ك٣	%	ك٢	%							
٧	تبني سياسة التحسين المستمر في التعامل مع العاملين والهيئة المعاونة وأداء الأعمال الإدارية	٢٩	٢٠.٧١	٨	٥.٧١	١٠٣	٧٣.٥٧	١.٤٧	٠.٨٢	٤٩.٠٥	ك٤	١٠٦.٧٣	٠.٠٠١	٥

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادرًا		المتوسط	الإنحراف	النظرية	اتجاه	النقد	محا	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%								
٨	متابعة كل ما هو جديد بمجال الإدارة المدرسية والتربوية من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية والندوات والمحاضرات الاختيارية .	٣٤	٢٤.٢٦	٢٠	١٤.٢٩	١٧	٦١.٤٣	١.٦٣	٥٨.٥	٥٤.٢٩	م.ن	م.ن	٥١.٨٣	٤.٠٠١	٣

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الانحراف	الخطئية	اتجاه	النسبة	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٩	السعي لابتكار أفكار جديدة وخدمات جديدة تخدم العملية التعليمية	٩	٦.٤٣	٣٢	٢٢.٨٦	٩٩	٧٠.٧١	١.٣٦	٠.٦٠	٤٥.٢٤	ك	٩٣.٧٠	٠.٠٠١	١١

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الإحتراف	المثوية	اتجاه	النقد	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	استقطاب المعلمين وأفراد الهيئة المعاونة ذوي المهارات والخبرات المميزة وتجهيزهم كصف قيادي ثان داخل المدرسة	٣٧	٢٦.٤٣	٣٩	٢٧.٨٦	٦٤	٤٥.٧١	١.٨١	٠.٨٣	٦٠.٢٤	متوسط	٩.٧٠	٤.٠٠١	٢

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الانحراف	النظرية	اتجاه	النسبة	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	البحث عن برامج ومشاريع جديدة لتلبية الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين	٩	٦.٤٢	٣٢	٢٢.٨٦	٩٩	٧٠.٧١	١.٣٦	٠.٦٠	٤٥.٢٤	ك: ١٠ ج: ١٠	٥٤.١٠	٠.٠٠١	١

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الإحتراف	المهنية	اتجاه الذات	كاف	مستوى المتوسط	الترتيب
		٤	٥	٣	٤	١	٢							
١	السعي لبناء جسور تواصل مع مؤسسا ت التعليم العالي لتوفير التممية المهنية للمعلمي ن والهيئة المساعد ة .	٥٥	١٧.٨١	١١	٧.٨٦	٣.٠٤	٧٤.٢٩	٣.٤٤	٧٧.٠	٦٧.٨٦	٤.٧٦	١٠٧.٧٦	١٠.٠١	٧
	المجموع الكلى	٣٦٤	١٨٠.٧٢	٤٧٦	١٤٠.٧٠	١١٣.٧	٦٧.٦٨	٧٣.٠١	٣٧٠	٥٨.٦٤	٤.٧٦	٧٥.٠١	١٠.٠١	

* قيمة (كاف) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠

يتضح من الجدول الموضح أعلاه :

- أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ إن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يشير إلى أن أراء عينة البحث حول بنود هذا المحور ببعديه متجهه نحو اتجاه معين ولا يوجد تشتت في التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (دائمًا ، أحيانًا ، نادرًا)
 - أن أفراد العينة يطبقون ممارسات المحور الأول (واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) بنسبة مئوية (٤٩.٣٥) وبمتوسط حسابي (١.٤٨) فقط ، وهي نسبة تدل على ندرة وضعف هذه الممارسات
 - جاءت ممارسات البراعة التنظيمية في جميع عباراتها بدرجة منخفضة ، وقد يعزى ذلك لكثرة أعباء أعضاء الإدارة المدرسية وافتقاد اختيارهم منذ البدء للجدارات اللازمة لذلك .
- ثانيًا : معوقات تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم .

آراء عينة الدراسة حول معوقات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثاني (معوقات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا^٢ (لمعوقات تحقيق أبعاد البراعة
التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) المحور الثاني

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تصميم البرامج التدريبية بعيداً عن الاحتياجات التدريبية الفعلية على أرض الواقع	١٣٠	٩٢.٨٦	٩	٦.٤٣	١	٠.٧١	٢.٩٢	٠.٣٠	٩٧.٣٨	مرتفع	٢٢٣.٩٠	٢
٢												٠.٠١	

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تقليدية	١٠١	٧٢.١٤	٢٤	١٧.١٤	١٥	١٠.٧١	٢.٦١	٠.٦٧	٨٧.١٤	س	٩٥.٧٦	١
٤	محتوى البرامج التدريبية الحالية والموجهة لأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والهيئة المعاونة	١٠١	٧٢.١٤	٢٤	١٧.١٤	١٥	١٠.٧١	٢.٦١	٠.٦٧	٨٧.١٤	س	٩٥.٧٦	١
												٠.٠٠١	١

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
١٥	الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم الأساسي والتي تحارب التغيير	١٢٥	٨٩.٢٩	١٤	١٠.٠٠	١	٠.٧١	٢.٨٩	٠.٣٤	٩٦.١٩	معتد	١٩٩.٠٤	٣

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	ضعف												
٢	مستوى												
	التدريب												
	ت												
	الموجه												
	هـ												
	لأعضاء												
	الإدارة												
	المدرسي												
	ة	٦٣	٤٥.٠٠	٩	٦.٤٣	٦٨	٤٨.٥٧	١.٩٦	٠.٩٧	٦٥.٤٨	متف	٤٥.٨٧	
	والمعلمين										ط	٠.٠١	
	ن												
	والهيئة												
	المعاون												
	ة والتي												
	تدعم												
	تحقق												
	البراعة												
	التنظيمي												
	ة												٨

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المتوية	اتجاه البند	ك	مستوي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	قلة الصلاح يات الممنود ة لمديري المدار س ووكلائه التي تمكنهم من تحقيق البراعة التنظيمي ة .	٩٦.٤٣	١٣٥	٢.١٤	٣	١.٤٣	٢	٢.٩٥	٠.٢٨	٩٨.٣٣	س تق	٢٥٠.٨١	٠.٠٠١	١

٣	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	١٤	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	بعد													
٨	المدرسين													
	ن													
	الحاليين													
	ن عن													
	ممارسة													
	الإدارة													
	المدرسين													
	ة													
	وبالتالي													
	افتقادهم													
	لغنيات													
	التدريب													
		٦٧		٥١		٣		٢.١٤		٠.٥٤	٨٦.٤٣	٤	١٠.٠١	٧
			٦١.٤٣				٢.٥٩				٧٤.٤١			

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	قلة الحوافز المادية والمعنوية	١٠٩	٧٧.٨٦	١٠	٧.١٤	٢١	١٥.٠٠	٢.٦٣	٠.٧٣	٨٧.٦٢	س	١٢٦.١٩	٥
٩	المخصصات لأعضاء الإدارة المدرسية	١٠٩	٧٧.٨٦	١٠	٧.١٤	٢١	١٥.٠٠	٢.٦٣	٠.٧٣	٨٧.٦٢	س	١٢٦.١٩	٥

م	البند	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	كا	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٢٠	قلة الموارد المادية المخصصة للقيام بالتنمية المهنية للعاملين بمدارس التربية والتعليم	١١٠	٧٨.٥٧	٣	٢.١٤	٢٧	١٩.٢٩	٢.٥٩	٠.٧٩	٨٦.٤٣	مرتفع	١٣٥.١٠	٠.٠٠١	٤
	المجموع الكلي	٨٥٩	٦٧.٦٩	١٢٣	١٠.٩٨	١٣٢	١٢.٣٢	٣٦.٤	٧٥.٠	٨٨.١٣	مرتفع	١٤٣.٨	٠.٠٠١	

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠

يتضح من الجدول الموضح أعلاه :

- أن جميع قيم كا جاءت دالة إحصائيًا لجميع عبارات محور (معوقات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ، وهذا يؤكد أنه لا يوجد تشتت للتكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (دائمًا ، أحيانًا ، نادرًا)

- يوافق أفراد العينة على تحقق معوقات ممارسات المحور الثاني (معوقات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) بنسبة مئوية (٨٨.٢١) وبمتوسط حسابي (٢.٣١)
- معوقات ممارسات البراعة التنظيمية في معظم عباراتها جاءت بدرجة مرتفعة ، وقد يعزى ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تحقق البراعة التنظيمية ودورها في تحسين العمل بمدارسهم .

المحور الثالث : مقترحات لتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي على ضوء منهجية الديكام (DACUM).

آراء عينة الدراسة حول مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي على ضوء منهجية الديكام (DACUM)، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثالث (مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي على ضوء منهجية الديكام (DACUM) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ (مقترحات لتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام (DACUM) المحور الثالث .

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادرًا		المتوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البناء	كأ	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٢	تحسين الثقافة التنظيمية التي تسود مدارس التعليم الأساسي عبر تحسين نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.	١١٧	٨٣.٥٧	١١	٧.٨٦	١٢	٨.٥٧	٢.٧٥	٠.٦٠	٩١.٦٧	ص	١٥٩.٠٠١	٠.٠٠١	٧

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المقوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٢	مشاركة القيادات المدرسية المتميزة بمدارس التعليم الأساس ي في ورش التدريب بصفتهم خبراء بالقيادة	١٠٩	٧٧.٨٦	١٠	٧.١٤	٢١	١٥.٠٠	٢.٦٣	٠.٧٣	٨٧.٦٢	ك	١٢٦.١٩	٠.٠٠١	١١

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	م	ن
		ك	%	ك	%	ك	%						
	استقدام مدربين متخصصين صين بمجال تنمية الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم وتكليفهم بعمل دورات تدريبية لتحقيق البراعة التنظيمية	٧٥	٤١.٤٣	١٤	١٠.٠٠	٦٨	٤٨.٥٧	١.٩٣	٠.٩٥	٦٤.٢٩	ك	٣٥.٣٧	٠.٠٠١
													١٨

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المقوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
٢	استخدام أدوات البحث العلمي المختلفة للحصول على بيانات تحديد البرامج التدريبية	٤٢	٣٠.٠٠٠	٣٩	٢٧.٨٦	٥٩	٤٢.١٤	١.٨٨	٠.٨٤	٦٢.٦٢	إيجابي	غير دالة	٢٠

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا	المقوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	ك
		%	ك	%	ك						
٢٥	تصميم البرامج التدريبية الخاصة بتحقيق البراعة التنظيمية في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية	٧٢.١٤	١٠.١	٢٤	١٧.١٤	١٥	١٠.٧١	٢.٦١	٥٠.٦٧	س	٩٥.٧٦
										ك	٤٥.٧٦
										مستوي	٥٠.٠١
										الترتيب	١٥

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المقوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	ك
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢	وضع مقاييس واضحة لقياس أثر التدريب على القيادات المدرسية بعد اجتياز البرامج التدريبية .	١٣٠	٩٢.٨٦	٨	٥.٧١	٢	١.٤٣	٢.٩١	٠.٣٣	٩٧.١٤	ك	٣
٣											ك	٣
	مستوي										ك	٣
	الترتيب										ك	٣

م	البنود	دائماً		أحياناً		نادراً		المقوسط	الانحراف المعياري	اتجاه البند	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢٧	وضع حوافز تشجيعية (مادية ومعنوية) للمتقاعدين داخل هذه التدريبات .	٤٦	٣٢.٨٦	٣٩	٢٧.٨٦	٥٥	٣٩.٢٩	١.٩٤	٠.٨٥	ك	٢.٧٦	١٩
											غير دالة	

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المقوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
٢٨	الاعتماد على استراتيجيات الحوار والمناقشة والتعلم التعاوني والخبرات الذهنية في إدارة التدريبات الخاصة بتحقيق البراعة التنظيمية .	١٢٠	٨٥.٧١	٧	٥.٠٠	١٣	٩.٢٩	٢.٧٦	٠.٦١	٩٢.١٤	معتد	١٧٣٣.٢٤	١
												٠.٠٠١	١

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه البند	ك
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢٩	تدني عمليات تبادل الخبرات داخل التدريب	١٣٥	٩٦.٤٣	٣	٢.١٤	٢	١.٤٣	٢.٩٥	٠.٢٨	س	٢
	المختصة لتحقيق البراعة التنظيمية								٩٨.٣٣	ك	
									٢٥٠.٨١	ك	
									٠.٠٠١	مستوي	
										الترتيب	٢

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
٣٠	تحويل المهام والمعارف والاتجاهات لواجبات تحتها مهام ، وتحت المهام خطوات للتنفيذ ووضع المهام المتشابهة في مجموعا ت واحدة .	٦٣	٤٥.٠٠٠	٩	٦.٤٣	٦٨	٤٨.٥٧	١.٩٦	٠.٩٧	٦٥.٤٨	ك	٤٥.٨٧	١٦
												٠.٠٠١	
													١٦

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المقوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	كا	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٣	وضع خريطة للمهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية .	٥٨	٤١.٤٣	١٤	١٠.٠٠٠	٦٨	٤٨.٥٧	١.٩٣	٠.٩٥	٦٤.٢٩	ك	٣٥.٣٧	٠.٠٠١	١٧

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		أحيانًا ١	نادرًا ٢	المتوسط	الانحراف المعيوي	اتجاه البند	٣	٤
		ك	%	ك	%							
	التحقق من كون المتدربين انجزوا الأهداف التدريبية بمتابعه أدائهم بعد انتهاء التدريب	١١٧	٨٣.٥٧	١١	٧.٨٦		١٢	٨.٥٧	٢.٧٥	س		
									٠.٦٠			
									٩١.٦٧	ك		
										س		
											١٥٩.٠١	
											٠.٠٠١	
												٨

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا	المقوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	ك
		%	ك	%	ك						
٣	الحفاظ على استمرارية إعداد البرامج التدريبية للقيادات المدرسية التي تستهدف تحقيق البراعة التنظيمية	٩٢.٨٦	٨	٥.٧١	٢	١.٤٣	٢.٩١	٠.٣٣	٩٧.١٤	س	١٣٠
٤	مستوى	٢٢٣.٦٠									
٤	الترتيب	٠.٠٠١									

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط	الأخلاف	المئوية	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٣	تقييم أداء قيادات مدارس التعليم الأساس ي على ضوء معايير الأداء المطلوبة والمتوص ل لها بناء على التدريب .	١٠٩	٧٧.٨٦	١٠	٧.١٤	٢١	١٥.٠٠	٢.٦٣	٠.٧٣	٨٧.٦٢	ك ^١ س	١٢٦.١٩	٠.٠٠١	١٢

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا	المقوسط	الانحراف	المئوية	اتجاه البند	كا	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%								
٣	تطوير المحتوى العلمي والفني للبرنامج التدريبي في ضوء عملية التقويم .	١١٧	٨٣.٥٧	١١	٧.٨٦	١٢	٨.٥٧	٢.٧٥	٠.٦٠	نه ك	١٥٩.٠١	٠.٠٠١	٩
٣	وضع البراعة ضمن شروط اختيار القيادات التعليمية وعدم الاقتصا ر فقط على الخبرة .	١٣٠	٩٢.٨٦	٨	٥.٧١	٢	١.٤٣	٢.٩١	٠.٣٣	نه ك	٢٢٣.٦٠	٠.٠٠١	٥

م	البنود	دائمًا		أحيانًا		نادرًا	المقوسط	الأختراف	المئوية	اتجاه البند	مستوي	الترتيب
		ك	%	ك	%							
٣	توظيف حلقات الجودة لتحقيق البراعة التنظيمية.	١٣٥	٩٦.٤٣	٣	٢.١٤	٢	١.٤٣	٢.٩٥	٩٨.٣٣	ك	٢٥٠.٨١	١
٤	إعادة النظر بطريقة دورية في التوصيف الوظيفي الحالي بما يتناسب وتغيرات العصر.	١١٧	٨٣.٥٧	١١	٧.٨٦	١٢	٨.٥٧	٢.٧٥	٩١.٦٧	ك	١٥٩.٠١	١٠
المجموع الكلي		٢٠٣٧	٧٢.٧٥	٢٨٨	١٠.٣٧	٤٧٥	١٦.٩٦	٢.٦٤	٨٥.٢٣	ك	١٣٢.٢	١
											٠.٠٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول الموضح أعلاه :

- أن جميع قيم كا^٢ جاءت دالة إحصائياً لجميع عبارات محور (مقترحات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة السابق فيما عدا العبارات أرقام (٢٤ ، ٢٧) التي جاءت غير دالة ، وأنه لا يوجد تشتت للتكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (دائماً ، أحياناً ، نادراً) فيما عدا العبارات أرقام (٢٤ ، ٢٧) التي تشتت آراء عينة الدراسة حولها .

- ربما يعزى تشتت آراء عينة الدراسة في العبارتين (٢٤ ، ٢٧) لاعتقادهم بأنه لا توجد علاقة بين الإخلاص بالعمل والجوانب المادية وأن تحقق البراعة لا يلزمه نفقات إضافية .

- يوافق أفراد العينة على مقترحات تحقق ممارسات المحور الثالث (مقترحات تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم) بنسبة مئوية (٨٥.٢٣) (وبتوسط حسابي (٢.٦٤))

- مقترحات ممارسات البراعة التنظيمية في معظم عباراتها جاءت بدرجة مرتفعة ، وقد يعزى ذلك وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تحقق البراعة التنظيمية ودورها في تحسين العمل بمدارسهم

وبناء على ما سبق يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة داخل ثلاث مجموعات ، هي :

المجموعة الأولى:

تضم العبارات التي نسبة حدوثها من ٧٠٪ فما فوق وهي (١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٥ ، ١٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠)

المجموعة الثانية :

تضم العبارات التي نسبة حدوثها من ٦٠٪ فما فوق وهي (١٠ ، ١٦ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٧ ، ٣٠ ، ٣١)

المجموعة الثالثة:

تضم العبارات التي نسبة حدوثها من ٦٠٪ فما أقل وهي (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٢) .

نتائج الفروق في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

أولاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير الإدارة ؟
تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA) ، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، والمتغير التابع الإدارة .

جدول رقم (٧)

البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير الإدارة

أبعاد الاستبانة	الإدارة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع تحقيق البراعة التنظيمية	غرب الفيوم	٧٩	٦٧.٧٩	٤.٦
	إبشواي	٦١	٦٦.٥٠	٤.٣
إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم	Total	١٤٠	٦٧.١٥	٨.٩

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعاً للإدارة التعليمية .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة تبعاً للإدارة التعليمية

الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	بين المجموعات	٥٤٩٠.٤	٢.٠٠	٢٧٤٥.٢٠	٥٠.٥	٠.٠١
	داخل المجموعات	١٦٢.٨٧	٣.٠٠	٥٤.٢٩٢٣	٦	
	المجموع	٥٦٣٥.٢	٥.٠٠			

يوضح الجدول السابق واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم تبعاً لمتغير الإدارة ، ويظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تبعاً لهذا المتغير ؛ حيث بلغ P-value (٠.٠٠٥) عند درجات الحرية (٥) وهي قيمة أقل من (٠.٠١) ، وربما يعزى ذلك لقرب إدارة غرب الفيوم من مديرية التربية والتعليم بما يحقق الإشراف والرقابة المباشرة .

ثانياً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل ؟
تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد

استبانة حول واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، والمتغير التابع المؤهل .

جدول رقم (٩)

البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	أبعاد الاستبانة
١٧.٤٢	٧٧.٠٠	٤	دكتوراه	واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم
١١.١١	٦٦.٣٨	١	ماجستير	
		٦	ر	
٦.٩١	٦٧.٣٨	٩	مؤهل تربوي	
		٩	مؤهل غير تربوي	
٧.٣٣	٦٨.٩٠	٢	مؤهل	
		١	غير تربوي	
١٠.٦٩	٦٩.٩١	١	Total	
		٤٠		

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل .

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد

الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل

الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع تحقيق البراعة	بين المجموعات	٧٠٨٩.٦	٢.٠	٣٥٤٤.٠	٥.٥	.٠٠٥
	داخل	٢٢	٠	٨١١	٤	
التنظيمية	داخل	٥٧٥٥.١	٩.٠	٦٣٩.٤		

		٦	٠	٩	المجموعات	إدارة
			١١.	١٢٨٤٤.	المجموع	مدارس
			٠٠	٨	ع	التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

دلت نتائج الجدول السابق على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة الدلالة P-value (٠.٠٣) عند درجات الحرية (٥) وهي قيمة أصغر من (٠.٠٥) في أبعاد استبانته واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم بين المؤهلات المختلفة ، وجاء ترتيب المؤهلات كالتالي :
دكتوراه ، مؤهل غير تربوي ، ماجستير ، مؤهل تربوي ، وهذا ترتيب منطقي للمؤهلات.
ثالثاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد استبانته حول واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، والمتغير التابع سنوات الخبرة .

جدول رقم (١١)

البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعاً سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
٣.٤ ٣	٦٤.٠٠	١٠	أقل من ٥ سنوات	واقع تحقيق البراعة التنظيمية
٧.٥ ١	٦٦.٧٥	٦٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	إدارة مدارس التعليم الأساسي

			سنة	بمحافظة الفيوم
٨.٧	٦٩.٣٧	٦٥	١٠ سنوات فأكثر	
٦.٥	٦٦.٧٠	١٤٠	Total	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة - ١٠ سنوات فأكثر) .

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد

الاستبانة تبعا لسنوات الخبرة

الأبعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع تحقيق البراعة التنظيمية	بين المجموعات	٥٦٣٠.٤٤	٢.٠٠	٢٨١٤.٢٢	٨.٢٥	٠.٠٥
إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم	داخل المجموعات	٢٠٤٥.٣٧	٦.٠٠	٣٤١.٠٦		
	المجموع	٧٦٧٦.٨٠	٨.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث بلغت قيمة الدلالة P-value (٠.٠٢) عند درجات الحرية (٨) وهي قيمة أصغر من (٠.٠٥) في أبعاد استبانته واقع تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس

التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم بين سنوات الخبرة المختلفة لصالح ١٠ سنوات فأكثر ، وجاء ترتيب المؤهلات كالتالي : ١٠ سنوات فأكثر ، ثم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة ، ثم أقل من ٥ سنوات. وهذا ترتيب منطقي فكلما زادت سنوات الخبرة زادت خبرة الشخص .

نتائج البحث :

أولاً نتائج تتعلق بالإطار النظري ، وتتمثل في النقاط التالية :

- تركز البراعة التنظيمية على استغلال الفرص التنافسية واستكشافها لضمان بقائها .
- تركز منهجية الديكام على رأي خبراء المهنة والممارسين الفعليين لها .
- تعد أبعاد البراعة التنظيمية نشاطان متكاملان لبعضهما البعض ، ولا يمكن التخلي عن أحدهما ، ولتحقيق البراعة التنظيمية لابد من التنسيق بينهما .
- من متطلبات نجاح تحقيق البراعة التنظيمية امتلاك قيادة عليا لها قدرات ومهارات خاصة تعينها على تحمل وحل التوترات .
- منهجية الديكام من أنجح المنهجيات في تقيق البراعة التنظيمية وتحسين الأداء .

ثانياً نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية ، والتي تمثلت في النقاط التالية :

- تتوفر أبعاد البراعة التنظيمية (استغلال الفرص المتاحة - اكتشاف الفرص الجديدة) بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١.٤٨) ونسبة مئوية (٤٩.٣٥) ، وهذا يستدعي الحاجة للعمل على تطويرها .
- توجد معوقات تحول دون تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، وهي معوقات تحتاج لحلول مقترحة .
- اتفاق أفراد العينة على الموافقة على المقترحات المقدمة لتحقيق تحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي على ضوء منهجية الديكام (DACUM) ، وهو ما انفق مع ما ورد بالإطار النظري من أهمية البراعة التنظيمية بشقيها وأهمية منهجية الديكام التي من المتوقع أن تحقق أبعاد البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي من خلال المحور الثالث الذي طرح مجموعة مقترحات لتحقيقها ، وقد عزز ذلك اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من Ralph Kuchenbrod ، ودراسة

Hyun, Su ودراسة إبراهيم أحمد أبورحمة ، بسام سمير عبدالحميد الذين أشاروا لدور منهجية الديكام في تحقيق البراعة التنظيمية .

المحور الثالث : مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام (DACUM) .

بناء على ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث عن الأسس النظرية للبراعة التنظيمية ومنهجية الديكام والعلاقة بينهما ، واستكشاف واقع تحقق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، يقدم البحث مقترحات لتحقيق البراعة التنظيمية بإدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء منهجية الديكام ،وهي كالاتي :

١. عمل ورش وبرامج تدريبية داخل المدارس يديرها خبراء المهنة وتتم بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التعليمية المدرسية وبالاعتماد على أدوات البحث العلمي المختلفة في الحصول على بيانات تحديدها .

٢. متابعة أثر هذه الورش والبرامج من خلال وضع مقاييس واضحة لقياس أثرها على القيادات المدرسية بعد اجتيازهم لها .

٣. تطوير المحتوى العلمي لهذه الورش والبرامج في ضوء عملية المتابعة وما نتج عنها من تقييم وتقويم .

٤. الحفاظ على استمرارية هذه الورش والبرامج لضمان متابعة كل ما هو جديد من أجل تحقيق البراعة التنظيمية .

٥. علاج تقليدية البرامج التدريبية من خلال تنوع الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة حلقات نقاشها بحيث تضمن تفاعل المتدربين وتضمن عدم سلبيتهم لتحقيق النتائج المرجوة .

٦. تحسين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم الأساسي من خلال تحسين نظم الاتصال بين الرؤساء والمسؤولين والمعلومات واتخاذ القرار وعبر المتابعة وتنظيم تدفق المعلومات والاستفادة من المعلومات المرتدة وتشجيع الثقافة المتبادلة .

٧. التأكيد على فكرة إحداث التوازن بين الأنشطة المدرسية التعليمية المختلفة من خلال الاهتمام بكل الأنواع سواء أكانت تخص أنشطة الاستغلال أو أنشطة الاستكشاف وبشكل متواز بينهما .
٨. تشجيع النمط الإداري المناسب للإدارة المدرسية والذي يشجع ويقدم العون لكل المحاولات الإبداعية والابتكارية الهادفة ويحقق البراعة التنظيمية بتغيير طرق اختيار هذه القيادات وتصميم برامج وندوات إرشادية عن هذه الأنماط .
٩. تدعيم بعدي البراعة التنظيمية من استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الجديدة من خلال الاهتمام بتدريب المرؤوسين وتطوير أدائهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة .
١٠. تأسيس لجنة مكونة من الخبراء من أعضاء الإدارة المدرسية وممثلي المجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة بالرأي والنصيحة والأفكار الابتكارية لتحقيق البراعة التنظيمية .
١١. وضع حوافز مادية ومعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية ولاسيما المبدعون منهم والمحققون للبراعة التنظيمية كي يكونوا دافعاً لغيرهم .
١٢. تطبيق فكرة منتديات القيادة التي تدور حول مشاركة جميع القيادات الإدارية التعليمية بالمستويات المختلفة ومديري مراكز البحث العلمي لتبادل الخبرات ومناقشة كيفية تطوير الأداء الإداري داخل المدارس وتحقيق البراعة التنظيمية .
١٣. تطبيق فكرة التلمذة الداخلية أو تعلم الأقران ، بحيث تقوم قيادات الصف الأول داخل المدارس والمتمثلة في مديريها ووكلائها بتعليم قيادات للصف الثاني وتجهيزهم عبر نقل الخبرات المباشرة .
١٤. بناء الجدارات المهنية اللازمة لمدير ووكيلي مدارس التعليم الأساسي من أجل تحقيق البراعة التنظيمية من خلال توظيف حلقات الجودة والاستشارات الإدارية
١٥. تشجيع الشراكة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الموارد البشرية لإمداد الوزارة بأهم المستجدات بمجال التنمية المهنية من برامج ومشاريع تنموية .
١٦. تنظيم لقاءات عبر الإنترنت بين القيادات التعليمية المدرسية محلياً وعالمياً وتحت إشراف وزارة التربية والتعليم من أجل تبادل الخبرات وتحقيق البراعة التنظيمية .

١٧. قيام وزارة التربية والتعليم والتعلم الفني بتكليف القيادات المدرسية بالمشاركة بالمؤتمرات العالمية التعليمية التي تستهدف الارتقاء بالفكر الإداري وممارساته المختلفة .
١٨. العمل على إنشاء وحدات تنظيمية داخل المدارس تختص بأنشطة الاستغلال والاستكشاف مع وجود تحديد ممارسات إدارية واجراءات عمل لهذه الوحدات والعمل على توفير موارد لعملها ودعم الإدارة لها .
١٩. عدم الاقتصار على الأقدمية فقط ضمن شروط اختيار القيادات التعليمية بل إدخال الجدارات والبراعة ضمن شروط هذا الاختيار .
٢٠. وضع شرط اختيار الأفراد المتمتعين بقدرات ابتكارية ومهارات عالية للتعلم عند اختيار القيادات التعليمية للعمل داخل مدارس التعليم الأساسي لإحداث التوازن المرغوب للقيام بأنشطة الاستغلال والاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية .

المراجع :

أولاً المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم أحمد أبورحمة (٢٠٢١) . دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة . فلسطين : مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية . (١٠) .
٢. ابن منظور (٢٠٠٣). لسان العرب. مج١. القاهرة : دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع .
٣. إسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٢) . تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعة في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية . مجلة البحوث في مجال التربية النوعية . كلية التربية . جامعة المنيا . (٣٨) .
٤. بسام سمير عبدالحميد (٢٠١٥) . دراسة إمكانية تطبيق آلية الديكام في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السادات . كلية السياحة والفنادق .

٥. حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠١٩) . علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي بمصر - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية . جامعة بني سويف .
٦. حيدرالبغدادي، عادل والجبوري (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق. العراق : مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٧(١) .
٧. سميحة على محمد (٢٠١٨) . تحسين الممارسات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء الإدارة بالقيم . دراسات تربوية واجتماعية . كلية التربية . جامعة حلوان . ١(٢٤)
٨. سهام أحمد محمد علواني (٢٠٢١) . تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر . مجلة كلية التربية . جامعة عين شمس . ١(٤٤) .
٩. عائشة يوسف الشميلي (٢٠١٧) . برنامج تحسين الأداء ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
١٠. عبدالستار محروس عبدالستار . (٢٠٢٠) القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم . دراسات تربوية واجتماعية . كلية التربية . جامعة حلوان . ٢(٢٦) .
١١. ليلي السرحاني (٢٠١٩) . دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في مدينة الخرج من وجهة نظر قائدها - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الأمير سطام . كلية التربية . المملكة العربية السعودية
١٢. محمد سليمان مفضي. (٢٠٢١). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. عمان : مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية . (٢٢) . ٢٦٧ - ٢٩٠
١٣. محمد هاني محمد (٢٠١٤) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار المعترف للنشر والتوزيع .

١٤. محمود أحمد درويش (٢٠١٨) . **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، القاهرة : مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع .
١٥. منال أحمد البارودي (٢٠١٣) . **مهارات مسؤولي التدريب والتطوير** . القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتدريب .
١٦. ناهد محمد عبدالفتاح (٢٠١٨) **المعوقات التي تاجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تحقيق الإبداع الإداري بمحافظة الفيوم** . مجلة جامعة الفيوم **للعلوم التربوية والنفسية** . كلية التربية . جامعة الفيوم . ٩ (٤)
١٧. نزار محمد محمود ، علاء أحمد حراششة (٢٠٢٢) . **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين** . مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٧ (١) . ٤١٩ - ٤٤٠ .
١٨. هدى العاني، آلاء حسين (٢٠١٨) . **التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق** ، . العراق : **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، ٢٤ (١٠٥) .
١٩. وفاء محمد إبراهيم (٢٠١٩) . **التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية - رسالة ماجستير غير منشورة** - جامعة الأزهر . غزة . كلية التربية
٢٠. **ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية :**

21. Al-Saidi, M., Al-Ghanmi, A., & Jawad, I. M. (2020). Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala. Solid State Technology, 63(6),.
22. Al-Zalemy, M. G. H., Al-Sherif, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity: Analytical study of the opinions of a sample of professors at Colleges of Karbala University. International Review, (3-4), 10-23

23. [Angeliki Papachroni](#) , [Loizos Heracleous](#) , [Sotirios Paroutis\(2014\)](#) . Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda . [The Journal of Applied Behavioral Science \(1\)](#)
24. Avimanyu Datta (2011): Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, **Journal of Management and Strategy**, Vol. 2, No. 1.
25. Bodwell W & chemack T (2010) Organizational ambidexterity; integration deliberate and emergent strategy with scenario planning technological forecasting & **social change** 77 (2)
26. [Charles A O'Reilly](#) , [Michael L. Tushman\(2011\)](#) . Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit . [California Management Review](#) 53(4):5-22
27. Dávid ,TARÓDY,(2016)," organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management", **Budapest Management Review**.5(47)
28. Grubestic ,T.H. and other (2016) . **Geographic information Organization Access and Use** . Springer
29. [Hyun, Su](#) (2019). **A Research on the Job Analysis of the Principal of Vocation High School using DACUM Method**. Korea Career : Vocational education Reaserch Insutitute
30. [Hyun, Su](#) (2019). A Research on the Job Analysis of the Principal of Vocation High School using DACUM Method. Korea Career : **Vocational education Reaserch Insutitute**
31. Ishmael Nyirenda¹ & K.S.Giridharan, (2020) . Designing a curriculum for a modular PG Diploma in University Teaching for Malawi using DACUM approach , **International Journal of Research and Analytical Reviews** , 6(2) ,
32. Jacobs ,R.L (. 2019) . **Work Analysis in the Knowledge Economy** , London , Palgrave Macmillan
33. Kolath, G and others ; **Developing curricula based on occupational standards** (2015). omman , Jordan ; CAQA .

34. Kuchenbrod,R(2016). Accelerating Expertise to Facilitate Decision Making in High-Risk Professions Using the DACUM System , **Eastern Illinois University**
35. Lamine,B(2010) .Towersds an Arab higher education space international challenges and societal responsibilities , **Unesco**
36. Li Ci – Rang (2013): How top Management team diversity fosters organizational ambidexterity : the role of social capital among top executives , Journal of organizational change management , Vol. 26 , No, P(874-896), Date of entry 30 December 2021, Available on (<https://www.researchgate.net/publication>). history of visit 5-2-2022
37. Mert Yigit (2013): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, (Unpublished) Phd, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of . Technology, **Sweden. B.Journal**
38. O'Reilly, Charles and Tushman, Michael (2011): Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit, **California Management Review. 4(35). U.S.A.**
39. Parya, N and others (2017) . **the DACUM process to develop an industry - directed construction education curri ulumtype**, University of New Mexico, United States . Vancouver Canada , May 31 – June 3 .4
40. Popadiuk ,S & Bido D,(2015), " **Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms**", American Sociology Review..2(20).
41. Rodriguez, Raul and Hechanova , Regina (2014), "A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams", J. **Technol. Manag. Innov** , 9(3).
42. Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: Networks as a new level of analysis .International Journal of Management Reviews, 16(2),

- 172–193 . available at <https://doi.org/10.1111/ijmr.12015> history of visit 5-3-2022
43. Tarkan Düzgünçınar,T. and other. (2020) . Occupational Analysis with DACUM : A Case Study , **Journal of Qualitative Research in Education** .2(18)
 44. Tempelaar, M. (2010), Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes. partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science in Management. Erasmus **University Rotterdam**.
 45. Tempelaar, Michiel Pieter (2010) "Organizing for Ambidexterity Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", **unpublished PH. D dissertation**. University Rotterdam
 46. Tuan , L, T, (2016)," Organizational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence". **International Journal of Logistics Research and Applications**.6(19)
 47. Wijanarka, B.D (2015) . Comparison Between The **DACUM and Work Process analysis For Vocational School Curriculum Development to meet Workplace need**, Yogyakarta State University
 48. Yigit, Mert (2013): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, (Unpublished) Phd, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden. **B.Journal**
 49. Yury Dranev, Alisa Izosimova, Dirk Meissner, (2020) , Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence, **Journal of the Knowledge . Economy** (11) . 676–691.