

البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

The Organizational Skills of the Deans of the Colleges of Education at Al-Zawiya University from the Perspective of the Heads of Academic Departments

د. أنيس عطية حماد

د. الصديق التومي العربي ذياب

Dr. Anis Attia Hammad

Dr. Al-Sadiq Al-Tumi Al-Arabi Dhiab

كلية الاقتصاد الإسلامي والعلوم السياسية - جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية - البيضاء

كلية التربية ناصر - جامعة الزاوية

anes_198315@gmail.com

a.dayab@zu.edu.ly

ARTICLE INFORMATION

RECEIVED: 15/04/2026

ACCEPTED: 22/04/2026

PUBLISHED: 24/04/2026

Abstract

This study aimed to identify the level of organizational competence among deans of faculties of education at Al-Zawiya University from the perspective of heads of academic departments. A descriptive-analytical approach was used, employing a comprehensive survey methodology. A questionnaire was used as the data collection instrument. The study population consisted of (65) heads of academic departments in the faculties of education at Al-Zawiya University. The study yielded the following results: The results indicated that the level of organizational competence among deans of faculties of education at Al-Zawiya University, from the perspective of academic departments, was moderate in the area of optimal opportunity utilization. The results also showed that the level of organizational competence among deans of faculties of education at Al-Zawiya University, from the perspective of academic departments, was high in the area of optimal investment of financial and human resources.

Keywords: Organizational competence, Al-Zawiya University, deans of faculties of education

المخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف علي ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية ، كما تم استخدام على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (65) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية : أشارت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستغلال الأمثل للفرص جاءت متوسطة ، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستثمار الامثل للموارد المالية والبشرية عالية

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، جامعة الزاوية، عمداء كليات التربية

المقدمة:

ان المنظمات الحديثة يكون عملها في بيئة متغيرة دائما، داخلية وخارجية، وخاصة المؤسسات التعليمية بوجه خاص الجامعات، ولذلك تبحث هذه المؤسسات عن عناصر تنافسية متقدمة تتيح لها التنسيق والتكيف لضمان الاستمرارية التنظيمية.

البراعة التنظيمية تعتبر أحد الأنظمة المعاصرة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق الكفاءة من خلال الاعتماد على القدرات المتاحة في أنشطة الاستكشاف والبحث عن فرص جديدة حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات البيئية لضمان البقاء على المدى الطويل.

فالبراعة التنظيمية، تعني السعي الاستغلال الأمثل للموارد الحالية والبحث عن القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المؤسسة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل ويعد الاداء الريادي الاساس الذي تضعه المؤسسة للتفوق التنافسي حيث يعبر الاداء الريادي عن استطاعة المؤسسات في استخدام مواردها وقدراتها بمهارة وفعالية في اطار بيئة تنافسية في العصر الحالي حيث تقدم المؤسسات اداء افضل مما تقدمه المؤسسات البقية لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتضع المؤسسة في مركز تنافسي متميز داخليا واقليميا وعالميا سواء من خلال ادائها او الخدمات التي تقدمها .

مشكلة الدراسة:

تعاني الجامعات من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية بشكل عام، سواء كان هذا الضعف والقصور في بعد استغلال أمثل للفرص داخل الجامعات؛ مثل توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، وكذلك القصور في رصد المؤسسة الفرص المتاحة بشكل مستمر، وكذلك في استكشاف الفرص الجديدة وذلك نسبه الضعف استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، وكذلك غياب المتابعة المستمرة للمؤسسة، وبهذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

2- ما درجة توافر براعة استكشاف الفرص الجديدة لدى عمداء الكليات بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

3- ما درجة توافر براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

رؤساء الأقسام العلمية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية في تسليط الضوء على موضوع مهم وحيوي ألا وهو البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية.

الأهمية التطبيقية: في حين تتمثل الأهمية التطبيقية في معرفة واقع البراعة التنظيمية وتسليط الضوء على درجة براعة الاستغلال والاستكشاف، وكذلك براعة الاستثمار في الموارد البشرية بكليات التربية بجامعة الزاوية، واقتراح حلول من شأنها الرفع من مستوى العملية التعليمية، وتحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف.

أهداف الدراسة:

1- تسليط الضوء على واقع البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

2- معرفة ما مدى توافر براعة الاستغلال الأمثل للفرص لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية.

3- التعرف على مدى توفر براعة الاستكشاف للفرص الجديدة لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية.

4- التعرف على درجة توافر براعة الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** وفقاً لهذه الدراسة سيكون الحد الموضوعي هو البراعة التنظيمية.

- **الحدود المكانية:** كليات التربية بجامعة الزاوية.

- **الحدود البشرية:** عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية.

- **الحدود الزمنية:** 2024 - 2025 م.

مصطلحات الدراسة:

تعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استخدام وصقل المعارف والمهارات (الاستغلال) مع توافر المعارف والمهارات الجديدة للتغلب على أوجه القصور بها (عنوان، 2021: 393).

التعريف الإجرائي: هي قدرة الجامعة على دمج ممارسات الاستكشاف والاستثمار مع بعض بشكل نافع وتحقيق التوازن بينهم، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية الموجودة في الجامعة مع استغلالها استغلال جيد وكذلك استكشاف فرص جديدة وقابليتها مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل ستعود على الجامعة الى تحقيق أهدافها وضمان بقائها على المدى البعيد في ظل البيئة التنافسية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الشهراني (2024م) بعنوان: واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية: هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية، وموقعات الممارسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (359) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة منخفضة، حيث جاء بعد استغلال واستكشاف الفرص بدرجة

منخفضة، كما أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة على معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة جداً.

2- دراسة *Pitsch Tulowizoki Cramer 2022* بعنوان: براعة المدراء بين الاستغلال والاكتشاف دراسة وطنية حول براعة قادة المدارس: وهدفت الدراسة على براعة المدراء بين الاستغلال والاكتشاف دراسة وطنية حول قادة المدارس، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات العينة استخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (77) مدير مدرسة حكومية في ألمانيا، وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية في مجال الاستغلال والاكتشاف جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضاً وجود ارتباط معنوي إيجابي ودال إحصائياً بين متغيرات الدراسة.

3- دراسة رباب، نصر الدين (2020) : بعنوان ما هو تأثير قيادة الأعمال الاستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط، وهدفت الدراسة الى فهم تأثير قيادة الأعمال الاستراتيجية على البراعة التنظيمية الى جانب ذلك تحاول هذه الدراسة فحص دور قيادة الأعمال الاستراتيجية في الجامعة بناءً على استكشاف واستغلال الفرص في البيئة الداخلية والخارجية وإنشاء بيئة غنية بالأفكار الجديدة والإبداع، حيث اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة وتكون حجم العينة من (29) فرداً. حيث أظهرت النتائج أن قيادة الأعمال تؤثر بشكل كامل على أداء الجامعة حيث تعزو الابتكار واستغلال الفرص وأيضاً استكشاف فرص جديدة لاستغلالها.

الإطار النظري

مفهوم البراعة التنظيمية:

ان البراعة التنظيمية تمثل القابلية على تنفيذ الابداع وتطوير الاستراتيجيات المتبعة، كما انها تتطلب مؤامة الانشطة عبر المستويات التنظيمية بماقي ذلك الاستراتيجيات الفعالية ذات القيادة الجيدة والثقافة التنظيمية وان البيئات المنظمة ذات التنافسية العالية تتطلب ايجاد وحدات بارعة ناتجة عن الموازنة بين استغلال الامثل للفرص

والبحت عن فرص جديدة بنفس الوقت، فالتطورات والتغيرات السريعة التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير نفسها وتحسين منتجاتها وخدماتها وهذا يتطلب وجود البراعة التنظيمية (صباح، 2017)

وبانها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية في البيئة المضطربة من خلال قدرتها على الاستغلال الامثل للفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة بنفس الوقت. (سليمان، 2024)

البراعة التنظيمية عرفت على انها تنظيم متداخل ومتكامل بين المستويات التنظيمية والتي تسعى للتغيب المستمر للأنشطة الجديدة ومحاولة استكشاف أفضلها من ناحية، ومن ناحية اخرى استغلال الموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة للحفاظ علي جودة العمليات وتطبيق أفضل الافكار التي تم استكشافها (شميس، 2022)

كما عرفت البراعة التنظيمية بانها قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الاعمال من خلال التكامل والاستخدام الامثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال في ان واحد مع اخذ في الاعتبار المتغيرات والظروف المحيطة (الكرعاوي، 2016)

وتناولت الدراسات البراعة التنظيمية على انها قدرة المؤسسة على فعل شئين متباينين في ذات الوقت قيما بتعلق باستثمار القدرات الحالية والبحث عن فرص جديد (المحاسنة، 2017)

أهمية البراعة التنظيمية:

أصبحت أهمية البراعة التنظيمية واضحة في ميادين بحثية مختلفة مثل المنشآت التنظيمية والإدارة الاستراتيجية والتعلم والتأقلم. لان هذا الاستغلال يساهم في البراعة التنظيمية على النطاق القصير، في حين أن الاستكشاف يقوي الأداء على ويحسنه المدى الطويل من خلال وجود فرص حديثة للاستجابة بفعالية للتغيرات

أصبحت الأهمية المستقبلية للبراعة التنظيمية واضحة بشكل متزايد، والاحتياج إلى تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف، والاستغلال، وقد أبدى الباحثون والكتاب في جميع أنحاء العالم مؤخرًا اهتمامًا كبيرًا بهذا المفهوم، معترفين بدورها في استعادتها انها قابله للتنفيذ بمختلف المجالات وعلى نطاق واسع. اعتمادها من قبل المؤسسات في البيئة الحركية وغير المؤكدة، يمكن أن يؤدي عدم التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية إلى إعاقة الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن البراعة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتزويد المنظمات بميزة تنافسية.

وعلى العكس من ذلك، فإن وجود سلوكيات متناقضة داخل المنظمات يعد بمثابة قوة دافعة لها للسعي نحو تقديم الحلول المثلى، حيث تلعب البراعة التنظيمية دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الإبداعي والمبتكر من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التنقل في بيئة ديناميكية، وبالتالي المساهمة في النجاح على المدى الطويل (ابوزيد، 2019)

خصائص البراعة التنظيمية:

ذكر بوديل وكروماك خصائص البراعة التنظيمية كالآتي:

1_ الإدراك: ويتمثل في معرفة التهديدات التي نظرا مع القيام بتحليل البيئة الخارجية والبحث والاستكشاف ويساعد ذلك على تحديد معرفة الفرص لخلق حالة من التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، فتمتلك المؤسسة اليات تطبيق ما تتطلب البيئة الخارجية بالسرعة المطلوبة لخلق حالة من التغير.

2_ الاستثمار: ويتمثل في القيام باغتنام الفرص المتاحة على ان تكون عن طريق الاستغلال، وتطبيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة، والتي تؤدي الي العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، والقيام بذلك يتطلب حالة من التوافق بين إدارة العليا في المؤسسة والاهداف الاستراتيجية التي يراد تطبيقها

3_ اعادة التشكيل: ويتمثل في القدرة على اعادة توحيد الهياكل التنظيمية في المؤسسة حسب المتطلبات والحاجات المتوفرة داخل المؤسسة، والذي يحتاج الي تحقيقه الي ارادة ذات كفاءة وفعالية، (ابوجنيب، 2020: 21)

. أبعاد البراعة التنظيمية:

. **الاستغلال:** إيتمثل الاستغلال في قدرة المنظمة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة، والعمل على تحسين أنشطتها المختلفة ليجاد قيمة في الأمد القريب، ثم التركيز على تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتواجدين حاليا

في الأسواق ويكون ذلك من خلال السعي للتوسع في المعارف والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة القنوات المكلفة بتوزيع المنتجات الموجود.

2. **الاستكشاف:** قدرة المنظمة على البحث عن المكنائيات والفرص الجديدة والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً، وبذل الجهود التي تمكنها والعاملين فيها من التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ في الاجل البعيد، وبعد ذلك التركيز على تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء في الأسواق الجديدة والناشئة وتقديم المنتجات والخدمات المتوافقة مع رغباتهم من خلال توفير منتجات أو قنوات توزيع جديدة (القرشي، 2022: 7)

3. **البراعة الهيكلية:** هو إنشاء هيكل منفصل لمجموعتين مختلفتين من الأنشطة لأنهما مختلفان عن بعضهما البعض ولا يمكن أن يتعايشان بشكل فعال، ويمكن أن يؤدي أيضًا إلى فصل الأنشطة المنسقة مثل البحث والتطوير، وحيث يعتقد أن مفهوم الكفاءة الهيكلية مختلف، لكنها مكملة في تعزيز الأداء التنظيمي. فيرى بعض الباحثين بأنه يجب أن تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات، وقدرتها لتحسين أداء

المنظمة. اما باحثون آخرون يرون أن المنظمات تطور أدائها من خلال وظيفة التسويق او البحث والتطوير

4. **تصميم التنظيمي:** مما يشير الى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. (ابراهيم، واخرون، 2021)

- الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة وإجراءاتها:

1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات، والاستفادة من هذه العلاقات في تفسير الظواهر أو التنبؤ بسلوكيات مستقبلية أو أحداث محتملة.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (65) رئيس قسم، وذلك للتعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء هذه الكليات من وجهة نظرهم خلال عام 2026م ونظرًا لمحدودية حجم المجتمع، اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث تم جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع دون استثناء

خصائص مجتمع الدراسة:

في ضوء جمع البيانات وتفريغها لتحليلها احصائيا تم تحديد مواصفات مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجدول التالية:

جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير النوع.

النسبة المئوية	التكرار	النوع
46.2	30	ذكر
83.8	35	أنثى
100.0	65	المجموع

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (83.8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الإناث)، ونسبة (46.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من (الذكور).

جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
33.8	22	أقل من 45 سنة
66.2	43	45 سنة فأكثر
100.0	65	المجموع

يتبين من الجدول (2) أن نسبة (66.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (45 سنة فأكثر)، ونسبة (33.8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (أقل من 45 سنة).

جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
32.3	21	ماجستير
67.7	44	دكتوراه
100.0	65	المجموع

يتبين من الجدول (3) أن نسبة (67.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه)، ونسبة (21%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير).

جدول (4) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
35.4	23	أقل من 10 سنوات
64.6	42	10 سنوات فأكثر

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
100.0	65	المجموع

يتبين من الجدول (4) أن نسبة (64.6%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، ونسبة (35.4%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد مقياس البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية.

طريقة تصحيح المقياس:

لتصحيح المقياس المتعلق بالبراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية تم توزيع الدرجات من (1 - 5) على النحو التالي:

- الاجابة (موافق بشدة) تأخذ الدرجة (5).
- الاجابة (موافق) تأخذ الدرجة (4).
- الاجابة (محايد) تأخذ الدرجة (3).
- الاجابة (غير موافق) تأخذ الدرجة (2).
- الاجابة (غير موافق بشدة) تأخذ الدرجة (1).

الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (20) رئيس قسم لاختبار (الصدق، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي له على أفراد مجتمع الدراسة.

- الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً - الصدق:

تم حساب صدق المقياس على النحو التالي:

أ- صدق المحكمين:

للتأكد من صلاحية المقياس للاستخدام، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال العلم، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبدتها كل منهم.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون
جدول (5) يبين ارتباطات درجات كل فقرة من فقرات البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة
نظر الأقسام العلمية مع الدرجة الكلية للمقياس

م.ر	المقياس	معامل الارتباط
-1	براعة الاستغلال الأمثل للفرص	0.831**
-2	براعة استكشاف الفرص الجديدة	0.823**
-3	براعة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية	0.804**

ثانياً- الثبات:

تم حساب معامل الثبات البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (6) معامل ثبات البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للفقرات والدرجة الكلية

م.ر	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
-1	براعة الاستغلال الأمثل للفرص	8	0.844
-2	براعة استكشاف الفرص الجديدة	8	0.824
-3	براعة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية	8	0.832
	المقياس ككل	24	0.854

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للبراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية (0.854)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

-نتائج التساؤل الأول: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستغلال الأمثل للفرص؟

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستغلال الأمثل للفرص.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ر. م
متوسطة	3	0.75161	3.3966	يرصد عميد الكلية فرص تطوير رؤساء الأقسام العلمية المتاحة.	-1
عالية	1	0.51426	3.6760	يضع العميد جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالكلية	-2
متوسطة	6	0.60098	3.2849	يمكن العميد رؤساء الأقسام العلمية مع التعامل مع الظروف المتغيرة.	-3
عالية	2	0.68082	3.5084	يضع العميد استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف المحيطة	-4
متوسطة	8	0.65481	3.1173	يحرص العميد علي توظيف التقنيات التكنولوجية المتوفرة في الكلية لاستغلال الوقت بكفاءة.	-5
متوسطة	5	0.73519	3.3128	يوظف العميد أساليب متعددة للكشف عن احتياجات الكلية.	-6
متوسطة	7	0.83449	3.1620	يتخذ العميد القرارات الإدارية في الوقت المناسب.	-7
متوسطة	4	0.75265	3.3575	يتبنى العميد آراء رؤساء أقسام العلمية لاستثمار الخدمات المتوفرة في الكلية	-8
متوسطة		0.65544	3.3370	المقياس ككل	

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (2) والتي تنص على (يضع العميد جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالكلية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6760) وانحراف معياري (0.51426)، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (4) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5084) وانحراف معياري (0.68082) وهي تنص على (يضع العميد استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف المحيطة)، جاءت بدرجة عالية، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3966) وانحراف معياري (0.75161) وهي تنص على (يرصد عميد الكلية فرص تطوير رؤساء الأقسام العلمية المتاحة) جاءت بدرجة متوسطة.

تتفق نتيجة مع دراسة (Pitsch و Tulowizoki و Cramer 2022م)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة قادة المدارس للبراعة التنظيمية في بعد الاستغلال جاءت بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود ممارسات تنظيمية قائمة لاستثمار الفرص المتاحة دون الوصول إلى المستوى العالي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رياب نصر الدين، 2020م) التي بينت أن استغلال الفرص داخل المؤسسات الجامعية يتم بدرجة متوسطة، ويتأثر بمستوى الدعم القيادي وتوافر البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار وفي السياق نفسه، تدعم دراسة (الشهراني، 2024م) نتائج الدراسة الحالية، إذ أظهرت انخفاض مستوى ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية، خاصة في بعد استغلال الفرص.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (5) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يحرص العميد علي توظيف التقنيات التكنولوجية المتوافرة في الكلية لاستغلال الوقت بكفاءة) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براءة الاستغلال الأمثل للفرص بمتوسط حسابي (3.1173) وانحراف المعياري (0.65481).

يُفسر حصول مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية في محور براءة الاستغلال الأمثل للفرص بدرجة متوسطة من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، بأن القيادات الأكاديمية تبذل جهوداً واضحة في توظيف الإمكانيات والفرص المتاحة، إلا أن هذه الجهود لا تزال دون المستوى المأمول ويعكس هذا المستوى وجود ممارسات تنظيمية إيجابية مثل استثمار الموارد البشرية المتاحة وتحسين بعض الإجراءات الإدارية، غير أنها غالباً ما تقتصر إلى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى كما قد يُعزى ذلك إلى محدودية الصلاحيات أو ضعف الدعم المؤسسي والمالي، مما يقلل من القدرة على الاستجابة السريعة للفرص المتاحة إضافة إلى ذلك، فإن التحديات الإدارية والظروف التنظيمية التي تمر بها الجامعة تؤثر في كفاءة استغلال الفرص وعليه، فإن هذه النتيجة تشير إلى الحاجة لتعزيز آليات الابتكار، وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية بما يسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية مستقبلاً.

-نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براءة استكشاف الفرص الجديدة؟

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براءة استكشاف الفرص الجديدة.

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يهيئ العميد مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير.	3.3966	0.75161	2	متوسطة
2-	يستخدم العميد الأسلوب العلمي في تنظيم في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير الكلية.	3.1173	0.65481	5	متوسطة
3-	يشارك رؤساء الأقسام العلمية في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الكلية المستقبلية.	3.4246	0.75493	1	عالية
4-	ينتج العميد أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة الجيدة.	3.1173	0.65481	5	متوسطة
5-	يعدل العميد أهداف الكلية وجدد جدول أعمالها وفقاً للفرص الجديدة التي يرصدها.	3.2737	0.80470	3	متوسطة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ر. م
متوسطة	4	0.83449	3.1620	يضع العميد قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة الكلية على تكيف أدائها وفقا لاحتياجات مجتمعيها الداخلي والخارجي.	-6
متوسطة	5	0.65481	3.1173	بفرض العميد الصلاحيات الكافية لرؤساء الأقسام العلمية لتمكينهم من أداء الاعمال التي يكلفون لها.	-7
متوسطة	3	0.80470	3.2737	يسمح العميد لرؤساء الأقسام العلمية بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة.	-8
متوسطة		0.69486	3.2486	المقياس ككل	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (3) والتي تنص على (يشترك رؤساء الأقسام العلمية في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الكلية المستقبلية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4246) وانحراف معياري (0.75493) وجاءت بدرجة عالية ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (1) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.3966) وانحراف معياري (0.75161) وهي تنص على (يهيئ العميد مناخا تنظيميا داعما للتغيير) ، بينما احتلت الفقرتين (5 ، 8) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.2737) وانحراف معياري (0.80470) وهي تنص على (يعدل العميد أهداف الكلية وجدد جدول اعمالها وفقا للفرص الجديدة التي يرصدها، يسمح العميد لرؤساء الأقسام العلمية بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة) وجاءت بدرجات متوسطة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Pitsch و Tulowizoki و Cramer (2022) التي ترى أن درجة ممارسة قادة المدارس للبراعة التنظيمية في بعد استكشاف الفرص جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود توجه نحو البحث عن فرص جديدة دون أن يصل إلى مستوى عالٍ من المأسسة والابتكار المستدام. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رباب نصر الدين، 2020م) التي بينت أن استكشاف الفرص في المؤسسات الجامعية يتم بدرجة متوسطة ويتأثر بمدى توفر بيئة تنظيمية داعمة للأفكار الجديدة والإبداع. كذلك تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الشهراني، 2024م) التي أظهرت ضعفاً نسبياً في ممارسات استكشاف الفرص داخل الجامعات، الأمر الذي يفسر وصول بعض المؤسسات الجامعية إلى مستوى متوسط في هذا البعد نتيجة التحديات التنظيمية والإدارية القائمة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرات ذات أرقام (2 ، 4 ، 7) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يستخدم العميد الأسلوب العلمي في تنظيم في تصميم استراتيجيات جديدة لتطوير الكلية ، ينتهج العميد أساليب ملائمة تساعد علي استقطاب الافراد ذوي الخبرة الجيدة ، بفرض العميد الصلاحيات الكافية لرؤساء الأقسام العلمية لتمكينهم من أداء الاعمال التي يكلفون لها) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن

فقرات مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة استكشاف الفرص الجديدة بنفس المتوسط الحسابي (3.2737) وانحراف المعياري (0.65481).

يُعزى حصول مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية في محور براعة استكشاف الفرص الجديدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية إلى وجود محاولات محدودة لتبني الأفكار الجديدة والبحث عن فرص تطوير أكاديمي وإداري، إلا أنها لا تزال غير منتظمة أو مؤسسية بالشكل الكافي ويعكس هذا المستوى توافر قدر من الوعي بأهمية التجديد والابتكار، يقابله ضعف في المبادرات الاستباقية لاكتشاف الفرص المستقبلية كما قد يرتبط ذلك بغياب الخطط الاستراتيجية الواضحة أو ضعف ثقافة الابتكار داخل الكليات وتؤثر القيود الإدارية والإجرائية في الحد من قدرة القيادات على التجريب وتبني التغيير إضافة إلى ذلك، فإن الظروف التنظيمية وعدم الاستقرار الإداري يسهمان في التركيز على تسيير العمل اليومي على حساب استكشاف فرص جديدة وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة دعم القيادات الأكاديمية بآليات تشجع الإبداع والاستشراف المستقبلي.

-نتائج التساؤل الثالث: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية؟

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية.

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يستثمر العميد الإمكانيات المادية في الكلية كالمختبر. غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون، وكل ما يستخدم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة.	3.5084	0.68082	3	عالية
2-	يعزز العميد مبادي الشفافية كالمساءلة في كيفية إدارة الموارد.	3.3966	0.75161	4	متوسطة
3-	يضع العميد في الميزانية أهدافا قابلة للتحقيق لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير الكلية.	3.6760	0.51426	2	عالية
4-	يحرص العميد علي الصيانة الدائمة للموارد المالية في الكلية.	3.3408	0.81379	5	متوسطة
5-	يجري العميد دراسات استطلاعية مستمرة لمعرفة توجهات رؤساء الأقسام العلمية نحو تطوير الكلية.	3.3966	0.75161	4	متوسطة
6-	يحرص العمد على استثمار إمكانيات رؤساء الأقسام العلمية.	3.8156	0.44228	1	عالية

م . ر	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7-	يستضيف العميد ذو الخبرة بشكل دائم لإعطاء دورات وورش عمل تطويرية.	3.2291	0.52718	6	متوسطة
8-	يحرص العميد علي استثمار مواهب رؤساء الأقسام العلمية في اللجان والندوات والمؤتمرات العلمية وغيرها.	3.3966	0.75161	4	متوسطة
	المقياس ككل	3.4357	0.60488		عالية

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (6) والتي تنص على (يحرص العمد علي استثمار إمكانيات رؤساء الأقسام العلمية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8156) وانحراف معياري (0.44228)، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6760) وانحراف معياري (0.51426) وهي تنص على (يضع العميد في الميزانية أهدافا قابلة للتحقيق لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير الكلية)، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5084) وانحراف معياري (0.68082) وهي تنص على (يستثمر العميد الإمكانيات المادية في الكلية كالمختبر. غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون، وكل ما يستخدم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة) وجاءت بدرجات عالية.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (رباب نصر الدين، 2020م)، حيث أكدت نتائجها أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية والمالية يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي، ويعكس قدرة القيادات الجامعية على توظيف الإمكانيات المتاحة بكفاءة. كما تتفق مع دراسة (Pitsch و Tulowizoki و Cramer 2022م) التي أوضحت أن القادة يميلون إلى التركيز بشكل أكبر على جانب الاستغلال والاستثمار مقارنة بالاستكشاف، مما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسات التعليمية. وعلى الرغم من أن دراسة (الشهراني، 2024م) أظهرت انخفاض مستوى البراعة التنظيمية عموماً، إلا أنها أشارت إلى سعي القيادات الجامعية إلى ترشيد الموارد المتاحة في ظل التحديات التنظيمية، وهو ما يدعم النتيجة الحالية التي تعكس تميز عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية في جانب الاستثمار الأمثل للموارد.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (7) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يستضيف العميد ذو الخبرة بشكل دائم لإعطاء دورات وورش عمل تطويرية) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براعة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية بمتوسط حسابي (3.2291) وانحراف معياري (0.52718).

تُفسر النتيجة براعة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية التي أظهرت ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية بجامعة الزاوية في محور من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، بقدرة القيادات الأكاديمية على توظيف الإمكانيات المتاحة بكفاءة وفاعلية رغم محدوديتها ويعكس هذا المستوى العالي حسن توزيع الأعباء الوظيفية والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بما يخدم أهداف الكليات كما يشير إلى وجود وعي إداري بأهمية ترشيد الإنفاق وتوجيه الموارد المالية

نحو الأولويات الأكاديمية والإدارية ويسهم التخطيط الجيد ومتابعة الأداء في تعزيز كفاءة استخدام الموارد إضافة إلى ذلك، فإن الخبرة الإدارية لدى العمداء تساعدهم على اتخاذ قرارات مناسبة في إدارة الموارد وتدلل هذه النتيجة على امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات تنظيمية تسهم في دعم الاستقرار وتحسين الأداء المؤسسي.

ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براءة الاستغلال الأمثل للفرص جاءت متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (يضع العميد جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالكلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6760) وانحراف معياري (0.51426) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (4) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5084) وانحراف معياري (0.68082) وهي تنص على (يضع العميد استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف المحيطة) ، جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3966) وانحراف معياري (0.75161) وهي تنص على (يرصد عميد الكلية فرص تطوير رؤساء الأقسام العلمية المتاحة) جاءت بدرجة متوسطة .

2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براءة استكشاف الفرص الجديدة ، جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (3) والتي تنص على (يشارك رؤساء الأقسام العلمية في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الكلية المستقبلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4246) وانحراف معياري (0.75493) وجاءت بدرجة عالية ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (1) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.3966) وانحراف معياري (0.75161) وهي تنص على (يهيئ العميد مناخا تنظيميا داعما للتغيير) ، بينما احتلت الفقرتين (5 ، 8) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.2737) وانحراف معياري (0.80470) وهي تنص على (يعدل العميد أهداف الكلية وجدد جدول أعمالها وفقا للفرص الجديدة التي يرصدها ، يسمح العميد لرؤساء الأقسام العلمية بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة) وجاءت بدرجات متوسطة.

3- بينت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية جامعة الزاوية من وجهة نظر الأقسام العلمية في محور براءة الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية عالية ، حيث احتلت الفقرة (6) والتي تنص على (يحرص العميد علي استثمار إمكانيات رؤساء الأقسام العلمية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8156) وانحراف معياري (0.44228) ، ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6760) وانحراف معياري (0.51426) وهي تنص على (يضع العميد في الميزانية أهدافا قابلة للتحقيق لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير الكلية) ، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5084) وانحراف معياري (0.68082) وهي تنص على (يستثمر العميد الإمكانيات المادية في الكلية كالمختبر، غرفة الحاسوب، المكتبة، غرفة الفنون، وكل ما يستخدم لاكتشاف مواهب وقدرات الطلبة) وجاءت بدرجات عالية.

التوصيات:

- 1- العمل على تعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية لدى عمداء كليات التربية من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجالات البراعة التنظيمية والابتكار الإداري.
- 2- دعم ثقافة استكشاف الفرص الجديدة داخل الكليات، وتشجيع المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.
- 3- تفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي بما يضمن التوازن بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية.
- 4- تعزيز مشاركة رؤساء الأقسام العلمية في عملية صنع القرار بما يسهم في تحسين التنسيق والتكامل بين القيادات الأكاديمية.
- 5- الاستمرار في تطوير أساليب الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية، مع وضع معايير واضحة لقياس كفاءة استخدامها.
- 6- توفير بيئة تنظيمية داعمة تشجع على المرونة الإدارية والتكيف مع المتغيرات الأكاديمية والتنظيمية.
- 7- تعزيز نظم المتابعة والتقييم المستمر لأداء القيادات الأكاديمية، وربط نتائج التقييم بخطة التحسين والتطوير المؤسسي.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم، رؤي احمد، وآخرون (2021): ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية _بحث تطبيقي في الجامعات الاهلية _الجامعة الاسلامية وجامعة الكفيل في النجف الشريف، مجلة الادارة والاقتصاد، 46(127)، 33_48
- 2- أبوجنيب، جمانة طایل عيد (2020): التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدري رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط، الاردن
- 3- أبوزيد، احمد (2019): دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية _دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 15(3)
- 4- الاداري بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة بجامعة دمياط، 35(12)، 1170_1224
- 5- رباب، فاطمة، علي، نصرالدين، احمد (2020): تأثير الاعمال الاستراتيجية على البراعة التنظيمية _دراسة حالة لجامعة الشرق الاوسط _المجلة الدولية للإدارة، 11(12)، 40_67
- 6- سليمان، احمد سليمان السعيد (2022): الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين اداره المعرفة والابداع
- 7- شمس، محمد احمد (2022): تأثير التعاون الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط اداراه المواهب الدور المعدل للتوجه الابداعي للقائد دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 2(7)، 296_370
- 8- الشهواني محمد احمد موسي (2024): واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والانسانية، 38(5)، 234_252.

- 9- صباح، مها ابراهيم (2017): البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي، مجلة دراسة دراسات مالية واقتصادية، 9(12) "3_29
- 10- عنوان، سهام احمد محمد (2021): القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 45(5)، 373_546
- 11- القرشي، سوزان محمد (2022): دور ادارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية _دراسة ميدانية على الادارة العامة بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث -مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 6(14)، 1_21
- 12- الكرعوي، محمد ثابت (2016): دور مرتكزات البراعة التنظيمية الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة والاقتصاد، 20(5): 24_48
- 13- المحاسنة، لميس عارف عبدربه (2017): الدور الوسيط للباعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات التنظيمية _دراسة تطبيقية _اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 14- PLESTSEH.TULOWITZKI. CIAMER (2020): PRINECIPALES PTWEEN EXPOITATION AND OXPLAORATION RESULTS OF NATIONW STADY ON AMPIDEXTNITY OF SCHOOL LEADER EDUCATIONAL MAHGMENT ADMINISTRATION AND LIDERSHIP .1(2) 1_19