

The educational prowess of educational leaders and its impact on motivating staff in private schools. An analytical study of a number of private schools in Balad City

البراعة التربوية للقادة التربويين واثرها في تحفيز العاملين في المدارس الاهلية
/ دراسة تحليلية في عدد من المدارس الاهلية في مدينة بلد /

م.م. محمد عداي خليفة خضير الجابري

Mohammed Adai Khalifa Khadir Al-Jabari

المديرية العامة لتربية صلاح الدين - قسم تربية الاسحاق

General Directorate of Education, Salah al-Din - Al-Ishaqi Education
Department

mohadaay105@gml.com

المستخلص:

سعت الدراسة الحالية الى معرفة اثر البراعة التربوية للقادة التربويين في تحفيز العاملين في المدارس الاهلية / دراسة تحليلية في عدد من المدارس الاهلية في مدينة بلد، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، وقد تمثل مجتمع الدراسة ب (٥٥٠) من الافراد العاملين في المدارس الاهلية، وسحبت عينة غير عشوائية (قصدية) منهم بواقع (٢٢٦) فردا لتكون هي عينة الدراسة، واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبيان مكون من (٤٤) فقرة موزعة على المتغير المستقل البراعة التربوية بابعادها والمتغير التابع تحفيز العاملين بابعاده. وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة، حيث تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، كما بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للاستبيان ككل (٠,٩١)، مما يدل على تمتع الأداة بثبات جيد. وتوصلت الدراسة الى بصورة عامة، تعكس النتائج وجود علاقة إيجابية بين تبني ممارسات البراعة التربوية في أبعادها المختلفة، وبين مستويات تحفيز العاملين، سواءً المادية أو المعنوية، مما يُبرز أهمية الدور القيادي والإداري في تهيئة بيئة تعليمية محفزة، متطورة، ومستدامة تعتمد على أسس تربوية وتنظيمية فعالة.

واصت الدراسة إدارات المدارس بتبني استراتيجيات البراعة التربوية عبر دمج الاستكشاف والاستغلال في بيئة العمل المدرسية، لضمان التكيف السريع مع التحديات التربوية وتحقيق التميز المؤسسي، كما توصي الدراسة

الجهات التعليمية بتطوير النظم الإدارية المدرسية من خلال اعتماد البراعة التربوية الهيكلية، بما يشمل تعزيز الشفافية، وتوضيح الصلاحيات، وتبني هيكل تنظيمي مرن وقادر على الاستجابة للتغيرات.

الكلمات المفتاحية: البراعة التربوية، تحفيز العاملين – المدارس الأهلية

Abstract:

The current study sought to identify the impact of educational excellence of educational leaders on motivating employees in private schools / an analytical study in a number of private schools in Balad city, through the use of the descriptive analytical approach to achieve this goal. The study population was represented by (550) individuals working in private schools, and a non-random (purposeful) sample of (226) individuals was drawn from them to be the study sample. The researcher relied on collecting data on a questionnaire consisting of (44) paragraphs distributed on the independent variable of educational excellence and the dependent variable of employee motivation. The psychometric properties of the tool were confirmed, as the apparent validity was verified by presenting the tool to a number of arbitrators specialized in educational administration. The reliability coefficient (Cronbach's alpha) for the questionnaire as a whole reached (0.91), which indicates that the tool has good reliability. The study concluded that, in general, the results reflect a positive relationship between the adoption of pedagogical excellence practices in its various dimensions and levels of employee motivation, both material and moral. This highlights the importance of leadership and administrative roles in creating a stimulating, advanced, and sustainable educational environment based on effective educational and organizational foundations.

The study recommended that school administrations adopt pedagogical excellence strategies by integrating exploration and exploitation into the school work environment, to ensure rapid adaptation to educational challenges and achieve institutional excellence. The study also recommends that educational authorities develop school administrative systems by adopting structural pedagogical excellence, including enhancing transparency, clarifying mandates, and adopting a flexible organizational structure capable of responding to changes.

Keywords: pedagogical excellence, employee motivation, private schools

المقدمة :

تُعد البراعة التربوية أحد المرتكزات الأساسية في المنظومة التعليمية المعاصرة، لما لها من دور محوري في تعزيز جودة الأداء الوظيفي، وخلق بيئة مدرسية فاعلة تدعم الابتكار، التعاون، والالتزام المهني بين العاملين في المؤسسات التعليمية، ولا سيما المدارس الأهلية التي تواجه تحديات متزايدة في مجال استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

إن المدرسة الأهلية، باعتبارها مؤسسة خاصة تخضع لمنظومة تنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءة مواردها البشرية، حيث يمثل المعلمون والإداريون الركيزة الأساس لضمان استمرارها وتفوقها في تقديم خدمات تعليمية متميزة، وتشير الدراسات التربوية إلى أن تحفيز العاملين لا يعتمد فقط على الحوافز المادية، بل يتأثر بشكل مباشر بجودة العلاقات الإنسانية، وأساليب القيادة التعليمية، ومهارات التواصل، وتقدير الجهود الفردية، ومن هذا المنطلق، فإن المدير أو القائد التربوي البارِع يكون قادراً على استثارة طاقات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، من خلال بناء بيئة عمل محفزة تتسم بالعدالة، والمشاركة، والتمكين، والتغذية الراجعة الإيجابية.

إن اختيار مدينة بلد كمجال مكاني للدراسة ينبع من أهمية مدارسها الأهلية في المشهد التعليمي العراقي، وتزايد الإقبال المجتمعي عليها، مما يجعل من الضروري تحليل البيئة الإدارية والتربوية فيها، واكتشاف مدى فاعلية البراعة التربوية في تحفيز كوادرها.

وبناءً على ما تقدم، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر البراعة التربوية في تحفيز العاملين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة بلد، من خلال استقصاء آراء المعلمين والإداريين، واختبار مدى العلاقة بين القدرات القيادية التربوية والإنتاجية والرضا الوظيفي، وذلك بغرض تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة في التعليم الأهلي.

المبحث الأول: فصل الاجراءات

أولاً. مشكلة البحث :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، تزداد الحاجة إلى قيادات تربوية تمتلك من المهارات والقدرات ما يؤهلها لمواجهة التحديات الإدارية والبشرية المتنوعة، وبخاصة في المؤسسات التعليمية الخاصة مثل المدارس الأهلية. ومن خلال ما لاحظته الباحثة ميدانياً، وما كشفت عنه تقارير تربوية محلية، فإن عدداً من المدارس الأهلية في مدينة بلد تعاني من تراجع ملحوظ في مستويات التحفيز لدى الكوادر التعليمية والإدارية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الأداء، واستقرار البيئة التعليمية، وفاعلية التفاعل بين القيادة والعاملين.

هذا التراجع في الحافز قد لا يُعزى فقط إلى العوامل الاقتصادية أو ضعف الإمكانيات المادية، بل يبدو أن له ارتباطاً وثيقاً بطبيعة القيادة التربوية السائدة، ومدى ما يتمتع به القادة التربويون من براعة تربوية. فالبراعة التربوية ليست مجرد مهارات إدارية، بل هي منظومة متكاملة من الكفايات الشخصية، والقدرات القيادية، والمرونة التربوية، والوعي النفسي والاجتماعي، التي تمكّن القائد من بناء بيئة محفّزة، وتعزيز الثقة، واستثمار الطاقات الكامنة لدى المعلمين والإداريين.

ورغم أهمية هذه البراعة في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية، فإن مدى حضورها لدى القادة التربويين في المدارس الأهلية بمدينة بلد، ومدى تأثيرها الفعلي في تحفيز العاملين، لا يزال غير واضح، ولم يحظ بالبحث الكافي محلياً. وهذا ما يشكّل الفجوة المعرفية التي يسعى هذا البحث إلى سدّها، من خلال دراسة تحليلية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين البراعة التربوية للقادة التربويين وتحفيز العاملين في بيئة المدارس الأهلية.

ولتحليل أبعاد المشكلة السابقة، تتمحور أسئلة البحث حول ما يلي:

أ. ما مستوى البراعة التربوية لدى القادة التربويين في المدارس الأهلية في مدينة بلد من وجهة نظر العاملين؟

ب. ما مستوى التحفيز الوظيفي لدى العاملين (معلمين وإداريين) في المدارس الأهلية في مدينة بلد؟

ج. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة التربوية لدى القادة التربويين ومستوى تحفيز العاملين في المدارس الأهلية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

١ - الأهمية العلمية : تكمن الأهمية المعرفية للدراسة الحالية بالنقاط الآتية :

أ. تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول مفهومًا حديثًا نسبياً في ميدان الإدارة التربوية، وهو البراعة التربوية، باعتبارها إطاراً تكاملياً يضم مهارات القيادة الفاعلة، والتواصل الإنساني، والمرونة في حل المشكلات، والقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم.

ب. ورغم تزايد الاهتمام بالقيادة التربوية في الأدبيات المعاصرة، إلا أن موضوع العلاقة بين البراعة التربوية وتحفيز العاملين في البيئة المدرسية الأهلية لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث، خصوصاً في السياقات المحلية مثل العراق، حيث تختلف طبيعة التحديات والفرص مقارنة بالمجتمعات الأخرى.

ج. تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال تحليل هذا الموضوع في سياق واقعي (مدينة بلد)، باستخدام أدوات علمية ممنهجة، مما يجعل نتائجها إضافة معرفية للمكتبة التربوية العربية، ومرجعاً للباحثين في مجالات القيادة المدرسية، وتحفيز الموارد البشرية، وتطوير الأداء المؤسسي.

د. كما تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متماسكاً يمكن الاستناد إليه في بحوث لاحقة تربط بين الكفاءة القيادية والنتائج النفسية والسلوكية للعاملين داخل المؤسسات التعليمية.

١- الأهمية الميدانية: تكمن الأهمية الميدانية للدراسة الحالية بالنقاط الآتية

أ- تشخيص مستوى امتلاك القيادات التربوية في المدارس الأهلية المبحوثة لمهارات البراعة التربوية، ومدى انعكاس ذلك على واقع التحفيز الوظيفي للعاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والتربوي داخل تلك المدارس.

ب- تقديم إطار ميداني يمكن أن يُعد دليلاً إرشادياً لإدارات المدارس الأهلية في مدينة بلد، يربط بين أبعاد البراعة التربوية ومستويات تحفيز العاملين، بما يعزز بيئة العمل التربوية ويدعم جهود تطوير التعليم الأهلي، وهو ما يمثل إضافة علمية وتطبيقية تستحق الاهتمام من قبل المعنيين بالقطاع التربوي.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لإجراء الجانب الميداني في عدد من المدارس الأهلية الواقعة ضمن قضاء بلد بمحافظة صلاح الدين في العراق، والتي تم اختيارها نظراً لتمثيلها النشط في قطاع التعليم الأهلي في المنطقة.

الحدود الزمانية: تناولت حدود الزمانية للفترة الواقعة بين ٢٠٢٥\٦\١٥ الى الفترة التي تمت بتاريخ ٢٠٢٥\٧\١٥ التي وقعت بين تحديد المشكلة وانتهاءً بالجانب الإحصائي واستخراج النتائج والخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها أهمها:

أ- الأهداف النظرية:

١. عرض وتحليل أبرز المفاهيم والنظريات المعاصرة المرتبطة بمصطلح البراعة التربوية، وأبعادها المختلفة.

٢. دراسة الأدبيات التربوية المتعلقة بمفهوم التحفيز الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية.

ب- الأهداف الميدانية:

١. قياس مستوى توفر أبعاد البراعة التربوية لدى القيادات في عدد من المدارس الأهلية في مدينة بلد، وتحليل إدراك العاملين مدى تطبيق هذه الأبعاد في البيئة المدرسية.

٢. قياس مستوى تحفيز العاملين في المدارس الأهلية المبحوثة، وتشخيص أبرز العوامل التي تعزز أو تعيق ذلك التحفيز من وجهة نظرهم.

٣. اختبار العلاقة بين البراعة التربوية وأثرها في تحفيز العاملين، وتقديم نتائج إحصائية يمكن للإدارة التربوية العليا الاستفادة منها في تحسين أساليب القيادة وتطوير بيئة العمل في المدارس الأهلية.

رابعاً: تصميم تجريبي للدراسة

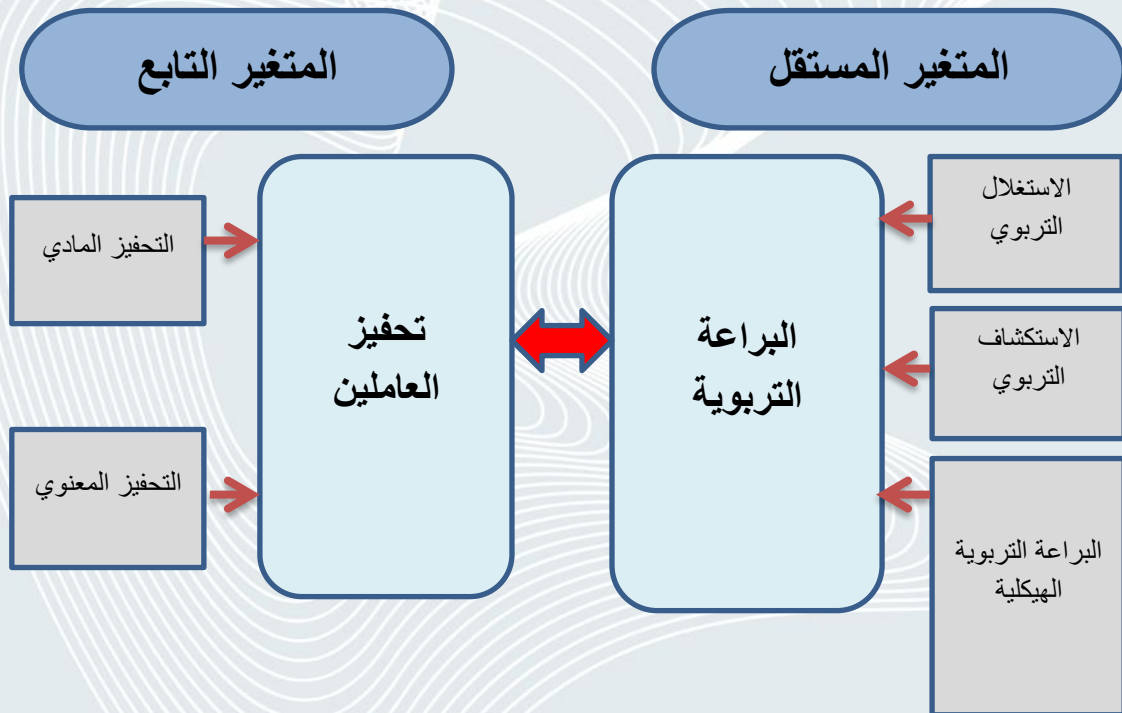
يعبر مخطط الدراسة عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة اذ ان المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط او نموذج فرضي يشير الى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة الدراسة، حيث يتضمن المخطط المتغيرات الآتية:

١- المتغير المستقل:

تمثل المتغير المستقل للدراسة بالبراعة التربوية وتمثلت ابعاده الفرعية ب (الاستغلال التربوي- الاستكشاف التربوي - البراعة التربوية الهيكلية)

٢- المتغير التابع:

وتمثل المتغير التابع للدراسة بتحفيز العاملين، وتمثلت ابعاده الفرعية ب (التحفيز المادي - التحفيز المعنوي).



المخطط من اعداد الباحث.

في إطار مخطط الدراسة الفرضي تنبثق الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التربوية (الاستغلال التربوي، الاستكشاف التربوي، البراعة التربوية الهيكلية) وتحفيز العاملين في المدارس الأهلية المبحوثة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد البراعة التربوية مجتمعة على أبعاد تحفيز العاملين (المادي، المعنوي) في المدارس الأهلية المبحوثة.

خامساً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss في مجال التحليلات الإحصائية وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل النتائج في الجانب العملي لعينة الدراسة في هذا البحث

١. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد العلاقة بين جميع الأبعاد
 ٢. معامل الارتباط بيرسون: لغرض قياس العلاقة بين المتغيرين ومجال أبعادهما .
 ٣. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- سادساً. أداة قياس البحث:

اعتمد الباحث على الاستبيان حيث تم توزيع الاستبانة كمصدر رئيس لجمع المعلومات الأولية من عينه البحث، وكذلك في الحصول على الإجابة عن التساؤلات لغرض إجراء التحليل الإحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان،

• المحور الأول: يتكون من (الاستغلال التربوي- الاستكشاف التربوي – البراعة التربوية الهيكلية) فقرة تناولها متغير البراعة التربوية.

• المحور الثاني: يتكون من (التحفيز المادي – التحفيز المعنوي) فقرة تناولها متغير تحفيز العاملين.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد مجتمع البحث وعينته، إذ يتكوّن مجتمع البحث من العاملين في المدارس الأهلية في قضاء بلد، ويشمل ذلك المديرين، معاونين، رؤساء الأقسام، المعلمين، الكوادر التربوية والإدارية العاملين في المدارس الأهلية. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لبعض المدارس الأهلية في مدينة بلد، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٢٦) فرداً، موزعين على المستويات الإدارية والتعليمية المختلفة مجتمع البحث وعينته: تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مجتمع البحث وعينته، إذ ضم مجتمع البحث العاملين في المدارس الأهلية في قضاء بلد ، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين بطريقة الحصر الشامل وعددها (٢٢٦) فرداً.

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولا- مفهوم البراعة التربوية:

البراعة التربوية هي مفهوم حديث نسبياً في مجال القيادة التعليمية يشير إلى القدرة الفائقة والمرنة التي يمتلكها القائد التربوي (كمدير المدرسة أو المشرف التربوي) في توظيف المعارف، والمهارات، والموارد المتاحة، لإحداث تأثير إيجابي وفعال في البيئة التعليمية، خاصة في مواجهة التحديات التربوية المتغيرة. ويشير مفهوم البراعة التربوية إلى القدرة الديناميكية لدى القيادات المدرسية في استخدام المعارف التربوية الحديثة، وحل المشكلات بمرونة، وتوجيه العاملين لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة، ضمن مناخ تنظيمي إيجابي (العموش، 2023، ٢٥٣)

ان البراعة التربوية هي عملية شاملة يمارس من خلالها القائد التربوي وخاصة في المواقع الإشرافية والإدارية توجيه الجهود التعليمية وتنسيقها داخل المؤسسة التعليمية، بهدف تحقيق أهداف واضحة ومحددة، مثل: تحسين جودة التعليم، وتعزيز النمو المهني للمعلمين، وتطوير بيئة تعليمية فعالة وداعمة للطلبة. وتتمثل هذه البراعة في القدرة على وضع رؤية مستقبلية واضحة، وتوجيه الأفراد نحو تحقيقها، مع تحفيزهم على الإبداع، والمبادرة، والتفاني في العمل. ويؤدي القائد التربوي البارع دور المرشد والميسر، حيث يساهم في تطوير الكفاءات، ومعالجة المشكلات، وتعزيز التطوير المهني المستمر لكافة أفراد المؤسسة التعليمية. وتمثل البراعة التربوية بذلك شكلاً من أشكال التأثير الإيجابي في أنشطة الجماعة التربوية، في سبيل تحقيق أهداف مشتركة تضمن التميز والاستدامة في الأداء المؤسسي. (الصغير، ٢٠٢٥، ٢٣٣)

والجدول التالي يوضح بعض التعاريف الخاصة بالبراعة التربوية من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	التعريف
١	(Tushman & O'Reilly, 2013)	يشير مصطلح البراعة التربوية إلى قدرة القيادات التعليمية على استكشاف واستثمار المواهب والمهارات والقدرات الفريدة للعاملين في الميدان التربوي، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والتعليمي، ويواكب التطورات التكنولوجية والتربوية الحديثة. وتُترجم هذه البراعة إلى قدرة على تقييم الكفاءة المهنية، والتحكم في مسار العملية التعليمية، والسعي المستمر نحو التحسين والتطوير. ويُعد تحقيق التميز في البيئة التعليمية وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة رهيناً بمدى ما تتمتع به المؤسسة التربوية من مرونة واستقلالية في اتخاذ القرارات وتبني الممارسات الإبداعية (Michael, A. & Harreld, 2013, 3)
٢	(العبيدي، ١٤٩، ٢٠٢٠)	قدرة المؤسسة التعليمية على توظيف مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التربوية التي تمكنها من اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها بطريقة تساهم في تعزيز قيمتها التربوية، وتجنب التحديات والمخاطر البيئية المحيطة، إلى جانب السعي المستمر نحو استشراف المستقبل، ورصد ما يحمله من فرص تطويرية، والعمل على تحويلها إلى أدوات فاعلة في تحقيق أهدافها التربوية والاستراتيجية. (العبيدي، ١٤٩، ٢٠٢٠)
٣	(الجنازرة، ١٩، ٢٠٢٠)	تُجسّد البراعة التربوية قدرة قادة المدارس على الإبداع في استثمار الفرص المتاحة داخل البيئة المدرسية من خلال توظيف الموارد البشرية المتمثلة بالمعلمين والطلبة والعاملين، إلى جانب الموارد المادية مثل التمويل والتقنيات التعليمية، بما يخدم تحقيق أهداف المنظومة التربوية. كما تتجلى هذه البراعة في قدرة القادة التربويين على استكشاف البيئة الخارجية، والتفاعل الإيجابي مع القرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم أو الجهات ذات العلاقة، واستثمارها بما يعود بالنفع على المدرسة. وتشمل كذلك الانفتاح على تجارب المدارس الأخرى، وتعزيز أطر التعاون معها، وتفعيل الشراكات المجتمعية، بما يساهم في دعم التقدم التربوي وتحقيق التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي (الجنازرة، ١٩، ٢٠٢٠)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الداخل

ثانيا: أهمية البراعة التربوية:

البراعة التربوية تمثل مهارة بالغة الأهمية في مجالات التعليم والإدارة والعمل التربوي بشكل عام، إذ تُعد عنصراً محورياً في تعزيز فعالية العملية التعليمية ورفع جودة الأداء الأكاديمي. وتكمن أهمية هذه المهارة في عدة جوانب، من أبرزها^١:

١. زيادة الكفاءة: تسهم البراعة التربوية في تحسين استثمار الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية إلى جانب إدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الهدر. كما تتيح هذه المهارة إمكانية تنظيم العمليات التعليمية والإدارية بدرجة عالية من الدقة والفاعلية.
٢. تعزيز ثقافة التحسين المستمر: تُعزز البراعة التربوية من تبني مبدأ التحسين المتواصل داخل المؤسسات التربوية، إذ تشجع على مراجعة الخطط والبرامج وتحليل الأداء، بما يسمح بتقديم تحسينات مستمرة تؤدي إلى تطوير نوعية التعليم وزيادة التنافسية.
٣. القدرة على التكيف مع التغيرات: في ظل بيئة تعليمية تتغير باستمرار بفعل الابتكارات التكنولوجية والتحول المجتمعي، تساعد البراعة التربوية على التكيف السريع والفعال مع هذه التغيرات، وتمكن العاملين في الحقل التربوي من مواجهة التحديات واستثمار الفرص الجديدة بمرونة وكفاءة.
٤. اتخاذ قرارات تربوية استراتيجية: تُمكن البراعة التربوية القادة التربويين من اتخاذ قرارات مدروسة تتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال الفهم العميق لبنية المؤسسة التربوية وعملياتها وأساليبها التعليمية.
٥. تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق التربوي: تساهم هذه المهارة في تقوية أواصر التعاون والتنسيق بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، من خلال تنظيم تدفق المعلومات وتوزيع المهام بطريقة منهجية، مما ينعكس على جودة الأداء الجماعي.
٦. تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة أعلى: تساهم البراعة التربوية في تحقيق الأهداف التعليمية بأسلوب منظم وفعال، من خلال تنسيق الموارد وتحسين تنفيذ البرامج والأنشطة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل بأقل جهد ممكن.
٧. بناء سمعة مؤسسية متميزة: تعزز البراعة التربوية من صورة المؤسسة التعليمية أمام المجتمع، من خلال إرساء ممارسات فعالة ومنظمة تؤدي إلى زيادة رضا الطلبة وأولياء الأمور والشركاء، وتعزيز الثقة بجودة خدمات المؤسسة.

^١ - success. International Journal of Business and Nafei, W. A. Organizational agility: The key to organizational

Management, 11(5), 2016, 309-309.

٨. تقليل الضغط النفسي والإجهاد المهني: من خلال اعتماد أساليب منظمة في إدارة العمل والوقت، تتيح البراعة التربوية بيئة أكثر استقراراً ووضوحاً للمعلمين والموظفين، مما يقلل من معدلات التوتر ويزيد من الرضا الوظيفي.

٩. تعزيز فرص التطوير المهني والشخصي: تفتح البراعة التربوية آفاقاً لتطوير المهارات الشخصية والمهنية في مجالات التخطيط والتنظيم والإدارة، مما يساهم في تمكين العاملين من التقدم في مساهمهم المهني والحصول على فرص للترقية والقيادة.

ثالثاً: أبعاد البراعة التربوية.

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد البراعة التربوية بحسب توجهاتهم الفكرية، وأهدافهم البحثية، وتخصصاتهم العلمية، إلا أنه بالرجوع إلى الأدبيات التربوية ذات الصلة، نجد أن أبعاد البراعة التربوية تتجلى في: الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية، وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها وسياقها التربوي. ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أ. الاستغلال التربوي:

يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها البشرية والمادية والمعرفية المتاحة، من خلال تحسين وتطوير أنشطتها التربوية والإدارية بصورة مستمرة، بما يمكنها من خلق قيمة مضافة على المدى القصير، مع التركيز على تلبية حاجات المتعلمين والمستفيدين (المحمادي، ٢٠٢٢، ٧)

يسهم الاستغلال في تحقيق تحسينات تدريجية على صعيد الأداء التربوي الروتيني، مما يدعم الكفاءة التشغيلية للمؤسسة التربوية ويضمن شكلاً من أشكال الاستقرار والفاعلية المرحلية حيث ان هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم عليها بعد الاستغلال التربوي، وتتمثل في (Mohiya, M. & Sulphay, 2021, 1-2)

- تشخيص المعوقات التي تعترض الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة داخل البيئة التربوية.
- تحليل الفرص التربوية المستقبلية التي يمكن الاستفادة منها، وتصنيفها حسب الأولوية والنتائج المرجوة.
- توظيف التفكير الاستراتيجي في تحليل الواقع التعليمي واقتناص الفرص الممكنة.
- وضع أهداف واضحة ودقيقة قابلة للقياس لاستغلال هذه الفرص، وتحديد أولوياتها ضمن خطة عمل زمنية منظمة.
- تصميم استراتيجيات وبرامج تنفيذية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف ضمن إطار زمني واقعي ومرن.

وفي السياق المدرسي، يمكن تعزيز استغلال الفرص المتاحة من خلال عدد من الإجراءات العملية، ومنها: (الرحيلي، ٢٠٢٢، ٨٦)

- استثمار نقاط القوة داخل المدرسة لدعم البرامج والأنشطة التربوية.
 - توظيف الفرص التكنولوجية في تطوير أداء القيادة المدرسية، وخاصة عبر استراتيجيات التعليم الإلكتروني.
 - تمكين الكادر المدرسي من خلال تدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتقييم.
 - تعزيز التعاون بين المدرسة والجهات ذات العلاقة لتقليل المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعيق التطوير.
 - إعادة بناء القيادة المدرسية بما يتوافق مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة والممارسات التربوية الفعالة.
 - تطوير معايير الترقية في الوظائف القيادية وفقاً لأداء العاملين ومهاراتهم التربوية.
 - تصميم برامج للنمو المهني المستمر تعتمد على الأساليب التدريبية الحديثة كالمواقع الافتراضية والتعليم المدمج.
 - تحفيز المعلمين والعاملين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير البيئة المدرسية وتعزيز من فاعلية الأداء التربوي.
- ب. الاستكشاف التربوي:

يرتبط هذا البعد من البراعة التربوية بمفهوم الابتكار والتجديد في البيئة التربوية، حيث يشير إلى عمليات التعلم التي يتم اكتسابها من خلال استحداث أساليب تعليمية جديدة، مرنة ومتطورة، وتوظيف التقنيات الحديثة، واستشراف الفرص المستقبلية في تطوير التعليم. ويُعد استكشاف الفرص التعليمية مدخلاً لتجديد الممارسات التربوية، وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التغيير المستمر، بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات والاستفادة من المستجدات. أن الاستكشاف التربوي يشير إلى الأنشطة التعليمية والتربوية التي يتحقق من خلالها التعلم المؤسسي، وذلك عبر البحث عن أساليب وتجارب جديدة، وتجربتها وتقييمها. وبعبارة أخرى، تحتاج المؤسسة التربوية إلى التمسك بفرص التطوير المستمر وتبني آليات بحث وتجريب تتيح استحداث برامج تعليمية وخدمات تربوية مبتكرة؛ الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على المخاطرة المحسوبة، ويكسبها المرونة اللازمة لإجراء تعديلات استراتيجية مستمرة في سبيل تحقيق أهدافها التعليمية وتحسين فعاليتها (العتيبي، ٢٠٢٥، ٢٥٨)

ت. البراعة التربوية الهيكلية

تعنى البراعة التربوية الهيكلية بقدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الانسجام بين الوحدات التعليمية المختلفة التي تنفذ أنشطة تربوية متنوعة في آنٍ واحد، من خلال تصميم هيكل تنظيمي مرّن يتيح الفصل الوظيفي بين الأنشطة التي تُركّز على الاستكشاف والابتكار من جهة، وتلك التي تُعنى بالاستغلال والتحسين المستمر من جهة أخرى. وتُعد هذه البراعة ضرورية لتحقيق التكيف والمواءمة بين أهداف المؤسسة التربوية ومتطلبات البيئة المتغيرة، حيث أن الهدف من البراعة الهيكلية هو خلق توازن ديناميكي بين المرونة والاستقرار داخل المؤسسة، بحيث تُصمم كل وحدة تعليمية ضمن المؤسسة لتتمتع بكفاءات ونظم تشغيلية متميزة تتوافق مع طبيعة مهامها، سواء كانت استكشافية أو استغلالية. (Sulphay, M.& Alkahtani, 2017, 335)

أن البراعة التربوية الهيكلية تتمثل في إنشاء هياكل مرنة ومستقلة تدعم الأداء التربوي الفعال، من خلال تطوير الحوافز والاستراتيجيات والتقنيات التي تُسهم في تحسين جودة التعليم. كما ينبغي أن تُمنح فرق العمل التربوية الحرية والتمكين لاستخدام استراتيجيات متعددة وتطويرها بما يتوافق مع بيئة التعلم المعاصرة (إبراهيم، ٢٠٢١، ٢١)

ومن هنا، تظهر أهمية تصميم هياكل تربوية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات البيئية، من خلال المواءمة بين الهيكل الإداري والتربوي من جهة، ومتطلبات الواقع التربوي الحديث من جهة أخرى، وهو ما يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على التحديث المستمر والاستجابة الفاعلة للتحوّلات المتسارعة في مجالات المعرفة والتقنية والتعليم.

المبحث الثاني

تحفيز العاملين

أولاً: تحفيز العاملين

يشير مفهوم التحفيز إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف دفع الموظفين إلى رفع مستوى إنتاجيتهم وتحسين أدائهم في تنفيذ المهام الوظيفية، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية طموحاتهم، سواء عبر تقديم مكافآت مالية، أو من خلال كلمات الثناء والتقدير الشفهي. (العنود، ٢٠١٥، ١٩)

يُعد التحفيز القوة المحركة التي تدفع الموظف إلى إبراز أقصى ما لديه من قدرات ومهارات وإمكانات كامنة. وتعمل المؤسسة على توجيه هذه الطاقات وتسخيرها بما يخدم رفع كفاءة الأداء وتعزيز الإنتاجية، من خلال ربط الجهود التي يبذلها الموظف بنظام تحفيزي محدد تضعه المؤسسة بغرض تحفيز العاملين واستنهاض هممهم. ويُعد هذا النهج انعكاساً لتطبيق عمليّ مدروس في إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة العمل (البوشي، ٢٠٢٣، ٢٤) تُعد الحوافز من الركائز الأساسية التي تضمن تحقيق الأداء الفعّال على جميع المستويات، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة. إذ تُسهم بشكل مباشر في الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الأداء الوظيفي، وتعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم، إضافة إلى تنمية شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون فيها. ولا يقتصر أثر

التحفيز على تحسين الإنتاجية فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تحويل حالة التذمر أو الفتور الوظيفي إلى حالة من الرضا الدائم، والشعور الإيجابي الذي يدفع الموظفين إلى بذل مزيد من الجهد، في انتظار التقدير والشكر على مساهماتهم التي تصب في خدمة المؤسسة ونجاحها ((البلوشي، ٢٠٢٣، ٢٤)

والجدول التالي يوضح بعض التعاريف الخاصة بتحفيز العاملين من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	التعريف
١	ابراهيم الفقي، ٢٠١٦، ص ٢)	يعد التحفيز من أهم المحركات الأساسية للنشاط والفاعلية في بيئة العمل، إذ يُستخدم كأداة فعّالة لاستنهاض طاقات الأفراد، سواء من خلال وسائل مادية أو معنوية، بهدف استخراج أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات (الفقي، ٢٠١١، ٢)
٢	(الشنواني، ٢٠١٧، ص. ٤٢٠).	التحفيز أيضاً بأنه منظومة من القيم والمكافآت، سواء كانت مادية كالحوافز المالية أو معنوية كالتقدير والثناء، تُمنح للعاملين ضمن قطاع معين بهدف إشباع حاجاتهم ودفعهم إلى تبني سلوكيات إيجابية تسهم في تحقيق أهداف العمل. (الشنواني، ٢٠١٧، ٤٢٠)
٣	(الجودة، ٢٠٠٠، ص. ١٤).	مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في سلوك الموظفين، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، وتدفعهم إلى بذل جهد مضاعف، والعمل بجدية وكفاءة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، من حيث الكم والنوع. (الجودة، ٢٠٠٠، ١٤)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر بالداخل.

ثانياً: أهمية تحفيز العاملين.

تنبع الأهمية الجوهرية للتحفيز من المكانة المحورية التي يحتلها العنصر البشري بوصفه أحد الركائز الأساسية في عملية الإنتاج. فعند توظيف هذا العنصر بكفاءة وفعالية، يمكن تحقيق التكامل بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع على حد سواء. وتبرز أهمية الحوافز من خلال ما تقدمه من فوائد متعددة ومزايا ملموسة، سواء على صعيد رفع الأداء الفردي، أو تعزيز الانتماء المؤسسي، أو دعم الإنتاجية العامة، مما يجعلها أداة استراتيجية أساسية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة. يُعد موضوع التحفيز من القضايا الجوهرية التي حظيت باهتمام متزايد منذ أن بدأ التركيز على البحث عن الأفراد القادرين على الأداء بكفاءة عالية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعّال. وتكمن الأهمية البارزة للتحفيز في دوره المؤثر على رفع إنتاجية العاملين، إذ إنه يلبي حاجة أساسية لدى الفرد، تتمثل في الرغبة بالاعتراف والتقدير لما يبذله من جهود وما يحققه من إنجازات. ويُعد هذا التقدير الذي يتم التعبير عنه من خلال نظام الحوافز عاملاً مهماً

في إشباع عدد من الحاجات النفسية الأساسية التي تتفاعل في داخل الفرد. ومن هنا، فإن توفر المهارات والقدرات لدى العاملين لا يكفي وحده لتحقيق إنتاجية مرتفعة، ما لم يكن هناك نظام حوافز فعال قادر على تحفيز الدوافع الداخلية لديهم، بما يضمن استثمار طاقاتهم الكامنة بشكل أمثل (الناظر، ٢٠٢١، ١٣).

يُعد مفهوم التحفيز والحوافز من الركائز الأساسية في بيئة العمل الحديثة، لما يمثلانه من منظومتين واسعتين تتضمنان القيم المادية والمعنوية التي تؤثر بعمق في أداء الأفراد، وتشكلان محورين رئيسيين في فاعلية ونشاط المنظمات المعاصرة. فالحوافز المادية تندرج ضمن ما يُعرف بأنظمة التعويضات المباشرة، وتشمل الرواتب، الأجور، العلاوات، وغيرها من المزايا المالية. أما الحوافز المعنوية، والتي تُصنّف ضمن أنظمة التعويضات غير المباشرة، فتربط بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل، مثل: تحقيق الأمن الوظيفي، الإحساس بالرضى الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الشعور بالانتماء والالتزام، فرص الترقية، والاعتراف بجهود العاملين من خلال الشكر والتقدير المعنوي. ومن خلال هذا التمييز، يتضح أن الحوافز تمثل مقابلاً موضوعياً للأداء المتميز، سواء على صعيد الكمية أو الجودة أو الالتزام الزمني أو الكفاءة في استخدام الموارد. (السقا، ٢٠١٣، ١٥).

إن التحفيز كأداة إدارية يتطلب إجراءات دقيقة وفعالة حتى يحدث الأثر المرجو على سلوك العاملين ومستوى فعاليتهم في الأداء. إلا أن مثل هذه الإجراءات، التي تؤدي إلى تغييرات إيجابية ملموسة، غالباً ما تكون نادرة وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً. فالعنصر البشري يُعد من أهم مقومات الإنتاج، ويشكل أحد الأعمدة الأساسية التي تُبنى عليها استراتيجيات المنظمة. ويؤكد الباحثون أن الموظف إذا شعر بالانتماء الحقيقي والولاء لمنظمته يكون أكثر استعداداً لتسخير طاقاته في خدمة أهدافها، لا سيما إذا توفرت له بيئة عمل محفزة، تُقدّر كفاءاته، وتُفعل من طاقاته. وهنا يبرز دور نظام الحوافز كأحدى السياسات الجوهرية التي تعتمدها المنظمات لرفع الروح المعنوية، وتحفيز العاملين على تقديم أداء متميز (الجسائي، ٢٠١١، ٥٣).

ثالثاً: عناصر التحفيز

تقوم عملية التحفيز على ثلاثة عناصر أساسية تُعد بمثابة متغيرات حاسمة في تحديد فعالية التحفيز وتأثيره على الأداء، وهي (صالح، ٢٠١٣، ٣):

١. القدرة: وهي تمثل الكفاءة أو المهارة التي يمتلكها الفرد لإنجاز مهمة معينة. فالتحفيز لا يكون ذا جدوى ما لم يكن الفرد يتمتع بقدرات تؤهله لأداء العمل المطلوب. فالشخص غير المؤهل أو غير المدرب أو الذي يفتقر إلى الكفاءة الأساسية لا يمكن أن يحدث التحفيز أثراً حقيقياً في تحسين أدائه.
٢. الجهد: ويمثل الطاقة المبذولة لتحقيق هدف معين. إذ لا تكفي القدرة وحدها دون أن يُبذل جهد فعلي. فعلى سبيل المثال، قد يمتلك الطبيب المؤهل المعرفة والمهارات اللازمة، لكنه يحتاج أيضاً إلى بذل جهد يتناسب مع طبيعة كل حالة علاجية يواجهها حتى يحقق النتائج المرجوة.

٣. الرغبة: وتُعد من أهم مكونات التحفيز، إذ إن غياب الرغبة الحقيقية في إنجاز العمل، حتى لو توفرت القدرة وبُذل الجهد، يُقلل من احتمالية تحقيق النجاح. فالدافع الداخلي والرغبة في الأداء هما ما يُضيفان المعنى والاستمرارية على الجهد المبذول، ويُعززان جودة الإنجاز.

ثالثاً: اهداف التحفيز:

عندما يُطبق نظام التحفيز بشكل فعال داخل المنظمات، فإنه يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية متنوعة ويخدم أهدافاً استراتيجية متعددة، ومن أبرز هذه النتائج: (مختارية، ٢٠٢٢، ٣٢٠)

- رفع إنتاجية الأفراد: حيث يساهم شعور العاملين بالرضا تجاه نظام الحوافز في تعزيز أدائهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ونجاح.
- تعزيز ارتباط العامل بالمنظمة: من خلال إشراكه في عوائد نجاحها، الأمر الذي يزيد من ولائه وحرصه على تحقيق أهدافها.
- رفع الروح المعنوية: إذ يُساهم التحفيز في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الحماس والدافعية بين الموظفين؛
- دعم الموظفين المتميزين: عبر منحهم مكافآت مادية ومعنوية، مما يُشجع على تحسين الأداء واستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين.
- تشجيع الإبداع والابتكار: من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تُحفّز العاملين على التفكير الخلاق وتقديم حلول ومبادرات مهنية جديدة.
- تعزيز التقدير الذاتي: إذ يُساهم التحفيز في تنمية شعور العاملين بقيمتهم داخل المنظمة، مما يرفع من مستوى اهتمامهم بالمهام الموكلة إليهم ويزيد من جودة أدائهم الوظيفي.

ابعاد التحفيز للعاملين:

للتحفيز الوظيفي الابعاد التالية: (الفيفي، ٢٠٢٢، ٦)

١- التحفيز المادية :

تشير الحوافز المادية إلى تلك المكافآت التي تُقدّم للعاملين لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والمعيشية، وهي ذات طابع ملموس ومباشر. وتتنوع هذه الحوافز في أشكالها، إذ تشمل الرواتب الأساسية، العلاوات السنوية، الزيادات المرتبطة بارتفاع تكاليف المعيشة، المشاركة في الأرباح، المكافآت الدورية، والأجور التحفيزية التي ترتبط بمستوى الأداء أو الإنجاز.

٢- التحفيز المعنوي:

فهي ترتبط بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لدى العاملين، وتعمل على تعزيز مشاعر التقدير والانتماء. وتُساهم هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التماسك داخل بيئة العمل، مثل التقدير العلني، الترقيات الوظيفية، منح الألقاب الفخرية، أو إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث

الجانب العملي

الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل محور تم استخدام الاحصاء الوصفي وسيتناول هذا المبحث جانبين الجانب الاول سيتم عرض النتائج على المحاور والجانب الثاني سيتم عرض كل فقرة لكل محور، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد اجابات الفقرات ولمعرفة مستوى الاجابة، قسم مستويات هذا المقياس الى مايلي:

الجدول (١) مجالات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الوسط الحسابي	مستوى الاجابة
١	١ - ١,٨٠	منخفض جداً
٢	١,٨١ - ٢,٦٠	منخفض
٣	٢,٦١ - ٣,٤٠	متوسط
٤	٣,٤١ - ٤,٢٠	مرتفع
٥	٤,٢١ - ٥,٠	مرتفع جداً

المبحث الاول عرض وتفسير نتائج المتغيرات:١-١: عرض نتائج المتغيرات:

جدول (٢) يبين نتائج متغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (%)	ترتيب الاهمية النسبية	اتجاه مستوى الاجابة
البراعة التربوية	٣,٨٨	٠,٣٤	٨١,١	٢	مرتفع
تحفيز العاملين	٣,٩٩	٠,٤٨	٨٦,٥	١	مرتفع

من خلال الجدول (٢) ظهر في المرتبة الاولى متغير تحفيز العاملين حيث حصل على اعلى اهمية نسبية اذ بلغت (٨١,٢%) وبوسط حسابي (٣,٩٩) وباتجاه المرتفع، وفي المرتبة الثانية ظهر متغير البراعة التربوية اذ بلغت الاهمية النسبية (٨١,١%) وبوسط الحسابي (٣,٨٨) وباتجاه المرتفع.

اما على مستوى المحاور لكل متغير:

١ - محاور متغير البراعة التربوية

جدول (٣) يبين نتائج الابعاد لمتغير البراعة التربوية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (%)	ترتيب الاهمية النسبية	اتجاه مستوى الاجابة
الاستغلال التربوي	٣,٩٩	٠,٤٠	٧٧,٥	٢	مرتفع
الاستكشاف التربوي	٣,٨٦	٠,٤٣	٧١,٩	٣	مرتفع
البراعة التربوية الهيكلية	٤,٠٥	٠,٤٧	٨٣,٧	١	مرتفع

من خلال الجدول (٣) ظهر في المرتبة الاولى بعد البراعة التربوية الهيكلية حيث حصل على اعلى اهمية نسبية اذ بلغت (٨٣,٧%) وبوسط حسابي (٤,٠٥) وباتجاه المرتفع، وفي المرتبة الثانية ظهر بعد الاستغلال التربوي اذ بلغت الاهمية النسبية (٧٧,٥%) وبوسط الحسابي (٣,٩٩) وباتجاه المرتفع، وفي المرتبة الثالثة ظهر بعد الاستكشاف التربوي اذ بلغت الاهمية النسبية (٧١,٩%) وبوسط الحسابي (٣,٨٦) وباتجاه المرتفع.

١. محاور متغير تحفيز العاملين

جدول (٤) يبين نتائج الابعاد لمتغير تحفيز العاملين

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (%)	ترتيب الاهمية النسبية	اتجاه مستوى الاجابة
التحفيز المادي	٤,٠٥	٠,٤٥	٨٣,٦	١	مرتفع
التحفيز المعنوي	٣,٩٩	٠,٥٠	٨١,٧	٢	مرتفع

من خلال الجدول (٤) ظهر في المرتبة الاولى بعد التحفيز المادي حيث حصل على اعلى اهمية نسبية اذ بلغت (٨٣,٦%) وبوسط حسابي (٤,٠٥) وباتجاه المرتفع، وفي المرتبة الثانية ظهر بعد التحفيز المعنوي اذ بلغت الاهمية النسبية (٨١,٧%) وبوسط الحسابي (٣,٩٩) وباتجاه المرتفع.

٢- تفصيل اجابات العينة على اساس كل متغير: لمعرفة اجابات العينة حول الفقرات في كل محور سنستخدم النسب والتكرارات والاوراط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه الاجابات سنقارن الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كانت قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي هذا يعني بان اتجاهات اجابات أفراد العينة كانت متجهة نحو الموافقة اما اذا كانت قيمة الوسط الحسابي اصغر من قيمة الوسط الفرضي هذا يعني بان الاجابات متجهة نحو عدم الاتفاق اما قيمة الوسط الفرضي يحسب بالطريقة التالية:

الوسط الفرضي = مجموع بدائل المقياس / عدد البدائل

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{(5+4+3+2+1)}{5} = 3$$

اولاً: البراعة التربوية: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٧٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وقد كانت مستوى

الاجابة لهذا المتغير ضمن المرتفع، وبانحراف معياري (٠,٣٩)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة حول هذا المتغير كانت متجانسة.

ويحتوي هذا المتغير على ابعاد كما يلي:

- ١- الاستغلال التربوي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (٠,٤٠)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا المحور ضمن المرتفع، ويحتوي هذا المحور على عدة فقرات وكما يلي:
 ١. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة الكاملة من مهارات وخبرات المعلمين في تطوير العملية التعليمية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٤٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
 ٢. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تقوم الإدارة بتوزيع المهام التعليمية بما يحقق أقصى استفادة من إمكانيات العاملين) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,١٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
 ٣. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يتم توظيف التكنولوجيا المتاحة في المدرسة بطريقة فعالة لتحسين المخرجات التعليمية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٤. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع الإدارة المعلمين على تبني أساليب تدريس مبتكرة تم اختبارها مسبقاً داخل المدرسة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٥. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تسعى الإدارة إلى تكرار النماذج التعليمية الناجحة التي سبق تطبيقها في بيئة المدرسة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٦. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يتم توجيه الموارد المالية والبشرية بشكل مدروس لتحقيق أعلى مردود تربوي ممكن) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٢٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
 ٧. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص الإدارة على استثمار العلاقات المهنية داخل المدرسة لخدمة أهداف التعليم) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,١٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٨. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يتم استغلال نتائج التقييمات السابقة لتحسين الأداء التربوي للمعلمين والطلبة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٩. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تعمل الإدارة على تعزيز نقاط القوة لدى الكادر التعليمي من خلال برامج تدريبية موجهة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

١٠. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تستفيد المدرسة من الخبرات المتراكمة في حل المشكلات التربوية المتكررة بفعالية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

2- الاستكشاف التربوي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٨٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (٠,٤٣)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا المحور ضمن المرتفع، ويحتوي هذا المحور على عدة فقرات وكما يلي:

١. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص إدارة المدرسة على البحث عن أساليب تدريسية حديثة وتطبيقها داخل الصفوف) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.

٢. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع الإدارة العاملين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين البيئة التعليمية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٢٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.

٣. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تتابع إدارة المدرسة باستمرار أحدث الاتجاهات التربوية المعاصرة وتناقش إمكانية تبنيها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٤. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تتم دراسة المشكلات التربوية داخل المدرسة لاكتشاف حلول غير تقليدية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٥. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع الإدارة على تجربة طرق جديدة في التواصل مع الطلبة وأولياء الأمور) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٦. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توفر الإدارة فرصًا للاطلاع على التجارب التربوية الرائدة في مدارس أخرى) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٧. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تدعم الإدارة المبادرات الفردية للمعلمين في تطوير أنشطة تعليمية مبتكرة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٨. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع إدارة المدرسة على استخدام أدوات تكنولوجيا جديدة تدعم عملية التعلم) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٦٣) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٩. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُجري المدرسة مراجعات دورية للبرامج التربوية بهدف اكتشاف مواطن التحسين) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
١٠. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يتم اعتماد التجريب المهيّج كأسلوب لاكتشاف استراتيجيات فعالة في التعليم) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
- ٣- البراعة التربوية الهيكلية: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٠٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (٠,٤٧)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا المحور ضمن المرتفع، ويحتوي هذا المحور على عدة فقرات وكما يلي:
١. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُدار المدرسة من خلال هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات بدقة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٤١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
٢. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تتم مراجعة الهيكل الإداري للمدرسة بشكل دوري لتكييفه مع التغيرات التربوية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣٣) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
٣. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يُراعى في توزيع المهام الإدارية والتعليمية الكفاءة والتخصص.) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٤. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توفر الإدارة آليات فعالة للتنسيق بين الأقسام التربوية المختلفة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٥. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تتيح المدرسة مرونة في الإجراءات الإدارية بما يخدم تحسين العملية التربوية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,١١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٦. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يتسم النظام الإداري في المدرسة بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٧. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٨. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُخصص الموارد البشرية والمادية وفق أولويات الأهداف التربوية بفعالية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

٩. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُستخدم تقنيات الإدارة الحديثة مثل الرقمنة لتنظيم العمليات الإدارية والتربوية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٤) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

١٠. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يوجد تكامل واضح بين الجوانب الإدارية والفنية في المدرسة لتعزيز الأداء العام) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

ثانياً: تحفيز العاملين: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٨٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا المتغير ضمن المرتفع، وبانحراف معياري (٠,٣٨)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة حول هذا المتغير كانت متجانسة.

ويحتوي هذا المتغير على ابعاد كما يلي:

- ١- التحفيز المادي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٠٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (٠,٤٥)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا المحور ضمن المرتفع، ويحتوي هذا المحور على عدة فقرات وكما يلي:
١. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تقوم المدرسة بصرف رواتب مجزية تتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٤٤) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
 ٢. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تمنح المدرسة علاوات دورية للموظفين بناءً على الأداء الوظيفي) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٥٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
 ٣. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُخصص مكافآت مالية عند تحقيق نتائج تعليمية متميزة أو عند التميز في الأداء) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٤. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توفر المدرسة حوافز مادية منتظمة للمعلمين تتناسب مع سنوات الخدمة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٤) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٥. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُقدم الإدارة مساعدات مالية في الحالات الاجتماعية الطارئة (زواج، وفاة، علاج) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٦. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص المدرسة على صرف الرواتب والمستحقات في مواعيدها المحددة دون تأخير) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
 ٧. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع الإدارة العاملين على التميز من خلال برامج مكافآت مادية محفزة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
- 2- التحفيز المعنوي: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٩) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (٠,٥٠)، وقد كانت مستوى الاجابة لهذا المحور ضمن المرتفع، ويحتوي هذا المحور على عدة فقرات وكما يلي:

١. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تحرص إدارة المدرسة على تقديم الشكر والثناء للعاملين عند تحقيق إنجازات مهنية) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
٢. اتجهت اجابات العينة لفقرة (يُشعرني العمل في هذه المدرسة بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع جداً.
٣. اتجهت اجابات العينة لفقرة (توفر المدرسة بيئة عمل مشجعة ومحفزة نفسيًا) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٤. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تُمنح لي فرص للتعبير عن آرائ وأفكاري بحرية داخل المدرسة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٥. اتجهت اجابات العينة لفقرة (أشعر بأن جهودي التعليمية تحظى بالاعتراف والتقدير من قبل الإدارة والزملاء) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٦. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تستخدم شركتنا نموذج اعمال مستدام يوفر الدعم الاقتصادي من خلال محتوى البيانات الرقمية المحفوظة) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.
٧. اتجهت اجابات العينة لفقرة (تشجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية وتُظهر الدعم المعنوي لها) نحو الاتفاق والاتفق بشدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي، اما مستوى الاجابة لهذه الفقرة كانت ضمن المرتفع.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التربوية لدى أفراد عينة الدراسة كان ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٨١)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، مما يشير إلى اتفاق العينة على توافر ممارسات البراعة التربوية في المدارس محل الدراسة. وقد اتسمت الإجابات بدرجة عالية من التجانس انحراف معياري (٠,٣٩). وتبين من تحليل الأبعاد الفرعية أن بعد الاستغلال التربوي قد حصل على متوسط

حسابي مرتفع بلغ (٣,٩٩)، مما يدل على فاعلية استثمار الإدارة لمواردها البشرية والمادية في العملية التعليمية، وخاصة في مجالات توظيف مهارات المعلمين والتكنولوجيا وتكرار النماذج التعليمية الناجحة. كما ظهر أن بعد الاستكشاف التربوي حقق أيضاً مستوى مرتفعاً (٣,٨٦)، مما يعكس انفتاح الإدارة على الأساليب الحديثة وتشجيعها للمبادرات الإبداعية ومواكبتها للاتجاهات التربوية المعاصرة. أما بعد البراعة التربوية الهيكلية فقد كان الأعلى من بين الأبعاد الثلاثة بمتوسط (٤,٠٥)، مشيراً إلى وجود تنظيم إداري واضح وهيكل تنظيمي مرن يدعم العمل التربوي.

وفيما يتعلق بمتغير تحفيز العاملين، فقد أظهرت النتائج أنه يحظى بمستوى مرتفع أيضاً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٩٦) بانحراف معياري (٠,٤١)، مما يدل على وجود رضا عام لدى أفراد العينة عن ممارسات التحفيز في بيئة العمل التربوية. وتبين أن التحفيز المادي كان الأعلى من حيث التقدير (٤,٠٥)، مما يدل على أن السياسات المالية المتبعة في المدارس من حيث الرواتب والمكافآت والعلاوات تُعد مشجعة وملائمة. كما أظهرت فقرات التحفيز المعنوي مستوى مرتفعاً (٣,٩٩)، مما يدل على اهتمام الإدارة بالدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، عبر الثناء والتقدير وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على التعبير والمشاركة. بصورة عامة، تعكس النتائج وجود علاقة إيجابية بين تبني ممارسات البراعة التربوية في أبعادها المختلفة، وبين مستويات تحفيز العاملين، سواءً المادية أو المعنوية، مما يُبرز أهمية الدور القيادي والإداري في تهيئة بيئة تعليمية محفزة، متطورة، ومستدامة تعتمد على أسس تربوية وتنظيمية فعالة. ثانياً: التوصيات .

- ١- توصي الدراسة إدارات المدارس بتبني استراتيجيات البراعة التربوية عبر دمج الاستكشاف والاستغلال في بيئة العمل المدرسية، لضمان التكيف السريع مع التحديات التربوية وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- توصي الدراسة الجهات التعليمية بتطوير النظم الإدارية المدرسية من خلال اعتماد البراعة التربوية الهيكلية، بما يشمل تعزيز الشفافية، وتوضيح الصلاحيات، وتبني هيكل تنظيمي مرن وقادر على الاستجابة للتغيرات.
- ٣- توصي الدراسة المدارس بتوظيف التكنولوجيا التعليمية وتكثيف استخدامها في العملية التعليمية، لتحقيق نتائج تعليمية أعلى وتحفيز المعلمين على الابتكار في أساليب التدريس.
- ٤- تشجع الدراسة إدارات المدارس على تعميم وتكرار النماذج التربوية الناجحة داخلياً، واستثمار الخبرات المتراكمة في تحسين الأداء التربوي وتحقيق نتائج مستدامة.
- ٥- توصي الدراسة صانعي القرار في وزارات التربية والتعليم بإنشاء برامج تحفيز مادي ممنهجة ترتبط بمؤشرات الأداء الفعلي، بما يعزز دافعية العاملين ويرفع من مستوى الانتماء الوظيفي لديهم.

- ٦- توصي الدراسة المؤسسات التعليمية بتبني نظام تحفيز معنوي متكامل يشمل التقدير، والدعم النفسي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لخلق بيئة مدرسية محفزة وذات طابع تشاركي.
- ٧- تسعى الدراسة إلى تعميم ثقافة الابتكار التربوي من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية تدعم المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى المعلمين والكوادر التربوية.
- ٨- توصي الدراسة بضرورة تعزيز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال استخدام وسائل تواصل مبتكرة تستند إلى تقنيات حديثة وشراكات مجتمعية داعمة.
- ٩- توصي الدراسة بإدراج مؤشرات البراعة التربوية والتحفيز ضمن أدوات التقييم المؤسسي للمدارس، لتصبح معياراً أساسياً في قياس جودة الأداء التربوي والإداري.
- ١٠- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية معمقة حول أثر البراعة التربوية على مخرجات التعليم، بهدف تطوير نماذج تربوية قائمة على الأدلة، تدعم تحسين جودة التعليم على المستويات كافة.

المصادر العربية:

- إبراهيم الفقي. قوة التحفيز. الطبعة الأولى، القاهرة: دار ثمرات للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
- أحمد صالح. أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٣.
- أسماء بدر العتيبي. واقع ممارسة البراعة التربوية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، المجلد (١٧٩)، العدد (١)، ٢٠٢٥.
- أسماء علي محمود الجنازرة. البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٠.
- أمجد رجا الله المحمادي، سوزان محمد القرشي. دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التربوية التنظيمية - دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(١٤)، ٢٠٢٢.
- بوطيبة مختارية. تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد ٥٢، العدد ٢٥، ٢٠٢٢.

- جمال عون السقا. التحفيز والدوافع النفسية وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
- رأفت عاصي حسين العبيدي. دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٠، عدد ٣، سبتمبر ٢٠٢٠.
- رؤى أحمد إبراهيم، محمد ثابت الكرعاوي. ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التربوية في ظل التغيرات البيئية - بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد ٤٦، عدد ١٢٧، ٢٠٢١.
- صالح الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
- عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي. أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، ٢٠٢٣.
- عبد الله الجساسي. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ٢٠١١.
- عادل الجودة. الحوافز. الطبعة الأولى، دمشق: دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- طلال علي الصغير. دور القيادة التربوية وتأثيرها في تحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية في المؤسسات التربوية في ضوء القيادة التحويلية وأبعادها وأدوارها. مجلة ربحان للنشر العلمي، المجلد (١)، العدد (٥٦)، ٢٠٢٥.
- نوره يحيى الفيافي. دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي. المجلة العربية للعلوم والأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٦)، العدد (٢٣)، ٢٠٢٢.
- نفين أسامة حمدي الناظر. تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم. جامعة الخليل، ٢٠٢١.

- وفاء سليمان العموش. البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٣١)، العدد (١)، ٢٠٢٣.
- متعب العنود. الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٥.

REFEENCES

- Mohiya, M. & Sulphay, M. (2021). Do Saudi Arabian Leaders Exhibit Ambidextrous Leadership: A Qualitative Examination. SAGE Open, 1-2.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, 11(5), 296-309.
- Sulphay, M. & Alkahtani, N. (2017). Organizational Ambidexterity as a Prelude to Corporate Sustainability. Journal of Security and Sustainability Issues, 7(2), 335-335.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., & Harreld, J. B. (2013). Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change Through Innovation Streams and Disciplined Learning. Harvard Business School, p. 2.