



واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية

د. محمد أحمد موسى الشهراني
دكتوراه إدارة التعليم العالي، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: momo2288211@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية، ومعوقات الممارسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (359) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك خالد وجامعة تبوك وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة منخفضة، حيث جاء واقع بعدي استغلال واستكشاف الفرص بدرجة منخفضة، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة جداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعة، ومتغير سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة بتوفير وسائل اتصال فعالة في الجامعات، والاهتمام بتحسين كفاءة الخدمات، وتوفير خدمات جامعية مميزة ومتنوعة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الجامعات السعودية.



The Reality of Practicing Organizational Ambidexterity in Saudi Public Universities

Dr. Mohammed Ahmed Mosa AlShahrani

Doctorate in Higher Education Administration, Department of Educational
Administration, King Saud University, KSA
Email: momo2288211@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practicing Organizational ambidexterity in Saudi universities, and the obstacles to its practice, from the perspective of faculty members. The study used the descriptive approach to achieve the objectives and used the questionnaire to collect study data. The study sample consisted of (359) A faculty member from King Khalid University, the University of Tabuk, and Imam Abdul Rahman bin Faisal University. The results of the study showed that the reality of practicing Organizational ambidexterity in Saudi universities was low, as the reality of the dimensions of exploiting and exploring opportunities was low. The results of the study showed that the study sample agreed on the obstacles to practicing Organizational ambidexterity in Saudi universities at a very high degree. The results of the study showed that there were statistically significant differences between the study sample response averages regarding the degree of practicing Organizational ambidexterity in Saudi universities attributed to the university variable and the years of experience variable, while there were no statistically significant differences between the study sample response averages regarding the degree of practicing Organizational ambidexterity in Saudi universities attributed to the academic rank variable. The study recommended providing effective means of communication at the university, paying attention to improving the efficiency of services, and providing distinctive and diverse university services.

Keywords: Organizational ambidexterity, Saudi universities.



المقدمة:

تعد التغيرات والتحولات المعرفية والرقمية العالمية المتسارعة في الوقت الراهن، مؤثرة بشكل مباشر على المنظمات والمجتمعات وسوق العمل، وهذا يحتم على الجامعات كمؤسسات رائدة أن تسعى نحو التفاعل والاستجابة، وذلك من خلال استراتيجيات ومداخل إدارية حديثة، كفيلة بانسجامها وتكييف أهدافها بما يلبي متطلبات التغييرات.

وتعتبر البراعة التنظيمية إحدى السبل لزيادة قدرة الجامعات في مواجهة تلك التحديات، بهدف تحقيق مستويات أعلى من الأداء، من خلال السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، وتبني طرق إدارية تقوم على البراعة والابتكار والفعالية والاستكشاف. (إسماعيل، 2016)، كما أن مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت بالاهتمام في مجال الإدارة التربوية، حيث تحتاج المؤسسات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظيف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة. (المحاسنة، 2017)، وذلك من خلال استغلال كل ما هو متاح لها من فرص والبحث عن فرص جديدة لاستغلالها، الأمر الذي يتطلب منها أن تكون بارعة تنظيمياً، وتستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئتها بشقيها الداخلي والخارجي والوقوف بشكل صلب تجاهها لاستمرارها في أدائها لأعمالها.

وقد أكدت خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية على أهمية التطوير التنظيمي والإداري من خلال ما ورد في الهدف التاسع عشر، والذي يشير إلى تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، ورفع كفاءة أجهزة الدولة وإنتاجية موظفيها، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، واعتماد أنظمة الجودة في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءة العاملين في الدولة، ومراجعة التشريعات والأنظمة واللوائح التنفيذية المعززة للإصلاح المؤسسي. (وزارة الاقتصاد والتخطيط- خطة التنمية العاشرة، 2015). ويعتبر مدخل البراعة التنظيمية من أهم مداخل التطوير المستمر وتحقيق التميز؛ حيث تهدف البراعة التنظيمية إلى تحقيق تطوير يساهم في تحسين أداء مختلف المؤسسات، وخاصة الجامعات، مما ينعكس بدوره على تطوير أداء الجامعات بشكل عام، ويزيد من قدرتها على تقديم خدمات متميزة وزيادة قدرتها التنافسية.

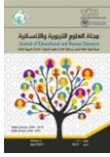
مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات إلى تحقيق التميز والاستمرار، وبسبب التنافسية يتوجب عليها أن تكون بارعة في التحسين والتحديث باستمرار، والسير بخطى ثابتة لمجاراة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والسعي نحو التميز المؤسسي، الذي أصبح طموحاً تسعى للوصول إليه أغلب الجامعات، وذلك من خلال تبني البراعة التنظيمية التي تسمح باستخدام أساليب جديدة لاستكشاف الفرص واستغلالها؛ وفق هيكلية تنظيمية مرنة، وتبني استراتيجيات لتحقيق الابتكار. (الخزاعة، 2021)، حيث تعد البراعة التنظيمية أحد المجالات في السلوك التنظيمي، وتعتبر عن قدرة المنظمات على تحقيق التوافق بين الكفاءة في إدارة الأعمال الحالية، والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. (ناصر وعبد السلام ومحروس، 2023، ص13)، وهو ما يمكنها من تعديل الاستراتيجيات والعمليات والهياكل التنظيمية لمواجهة هذه التغيرات وتحقيق الابتكار والتطوير من خلال التنظيم الفعال. (الطائي والذبحاوي والعلي، 2016).

وقد أكدت نتائج مجموعة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية في الجامعات كدراسة (أبو عجوة، 2021)، ودراسة (الدسوقي، 2021)، ودراسة (إبراهيم، 2021)، ودراسة (أبو رحمة، 2021)، ودراسة (عامر، 2020) على تأثير وتأثر أنشطة البراعة التنظيمية بشكل فعال، في معدل كفاءة إدارتها، وفي صياغة واتخاذ القرارات من أجل استثمار الفرص الموجودة واستكشاف فرص وآفاق جديدة للنمو، وفي ظل تزايد المنافسة والمتطلبات المتزايدة التي تفرضها البيئة الخارجية لتطوير وتحسين الإجراءات التنظيمية والعمليات لجعل الجامعات مواكبة للتغيرات ومستبقة لها، أصبحت البراعة التنظيمية مطلباً مهماً وعاملاً حاسماً في نجاح واستمرارية الجامعات.

إضافة إلى ذلك فقد أوصى المؤتمر الدولي للتفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل بضرورة تفعيل المداخل التنظيمية، وتوظيفها بطرق تمكن الجامعات من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع التنظيمات التجديدية الفاعلة، مع تحقيق التنفيذ المرن لها. (الزهراني، 2022).

وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية.



أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- التعرف على معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تناولت الدراسة واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية ومعوقات الممارسة، والتي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- 2- يأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة في لفت أنظار القائمين على الجامعات لبذل مزيد من الجهود لتطبيق هذا المفهوم الإداري في الجامعات.
- 3- يأمل الباحث أن تساهم الدراسة في تشكيل الوعي لدى المسؤولين عن التعليم العالي بأهمية البراعة التنظيمية.
- 4- المساهمة في رفد المكتبة العربية بأحد المواضيع التي تلامس اهتمامات المرحلة الحالية.
- 5- المساهمة في فتح مجال للباحثين للقيام بأبحاث مستقبلية تتناول متغير الدراسة من جوانب أخرى.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من حيث درجة ممارستها ومعوقات، واقتصرت على بُعدي استغلال واكتشاف الفرص.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الصيفي من العام الدراسي 1445.
- الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على ثلاث جامعات سعودية هي: (جامعة الملك خالد، جامعة تبوك، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، وتم اختيار هذه الجامعات مراعاة للتوزيع الجغرافي.
- الحدود البشرية:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في (جامعة الملك خالد، جامعة تبوك، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل).

مصطلحات الدراسة:

البراعة التنظيمية: عرّف أبو زيد (2019) البراعة التنظيمية بأنها "السعي لاستثمار الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوافق بين العمليات التي تركز على استثمار المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل" (ص311).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: قابلية الجامعات السعودية على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد وذلك يتم بطريقه متزامنة.



الإطار النظري: البراعة التنظيمية:

تشهد بيئة الأعمال حالياً مجموعة من التغيرات والتطورات الناتجة عن ثورة تكنولوجيا المعلومات في المجالات المختلفة، والتي جعلت المنظمات على اختلاف تنوع أعمالها؛ تتبنى مفاهيم وأنظمة إدارية حديثة، قادرة على تنظيم الموارد والعمليات بطريقة فعالة؛ للتكيف مع التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهو ما يمكن المنظمات من تعديل الإستراتيجيات والعمليات والهيكل التنظيمية؛ لمواجهة هذه التغيرات وتحقيق الابتكار والتطوير، من خلال التنظيم الفعال في محاولتها لاكتشاف فرص عمل جديدة، واستغلال هذه الفرص، وهو ما يعرف بالبراعة التنظيمية، فالبراعة التنظيمية تمثل مفتاح لاستدامة ونجاح وتطور المنظمات، عبر الانخراط في أنشطة الاستثمار والمشاركة في أنشطة الاستكشاف، بمعنى أن تكون قادرة على المواءمة بين ما يواجهها من تحديات، وبين مطالبها في أن واحد مع استمرارية العمل. (صبر والعامري، 2018).

إن قدرة تلك المنظمات على خلق حالة التوازن والتزامن بين الطلبات الحالية والمتوقعة هي ما يطلق عليه البراعة التنظيمية.

مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة التنظيمية تشير إلى مدى قدرة المنظمة على استثمار الفرص الحالية والتعاطي مع الفرص المستقبلية هذا ما اتفق عليه معظم الباحثين في تناولهم لمفهوم البراعة التنظيمية.

وعرفت البراعة التنظيمية بأنها "القدرة على السعي المتزامن في أن واحد نحو كل من الإبداع والتغيير التدريجي المرحلي، وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل المنظمة نفسها" (البغدادي والجبوري، 2019، ص17).

ويرى (Kafetzopoulos, 2020) أنها الميزة التي تمكن المنظمات من عمليات الاستكشاف للفرص واستثمارها بنفس الوقت بهدف تحقيق الكفاءة والسيطرة والتحسين المستمر.

ومن وجهة نظر (عويس، 2015) البراعة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة في المنظمة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة" (ص247).

ويعرفها الباحث بأنها قابلية الجامعات السعودية على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد وذلك يتم بطريقة متزامنة.

أهمية البراعة التنظيمية:

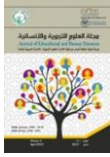
بدأت المنظمات باختلاف أنواعها، سواء أكانت منظمات إنتاجية أم منظمات خدمية بالاهتمام بالبراعة التنظيمية؛ وذلك لأهميتها التي تتمثل في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، حيث يمثل ذلك أمر بالغ الأهمية لنمو وبقاء المنظمة على المدى الطويل، تبعاً للظروف المتغيرة وسرعة التغيير، وهو ما يتطلب من المنظمة النظر إلى أهدافها طويلة الأجل؛ بدلاً من تحقيق النجاح على المدى القصير. (كشكوشة، 2018).

كما أن البراعة التنظيمية تساعد الإدارة العليا في المنظمات على تنويع المهارات والقدرات لتمكين وتطوير ظروف الإبداع. (Solis-Molina, 2022)، علاوة على ذلك فإن البراعة التنظيمية تساعد على إعادة هيكلة المنظمة على نحو مرن ومتوازن، وتوسيع نطاق العمليات مما يساعد المنظمة على تقديم خدمات تسهم في زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف. (Seimon and Endagamage, 2022).

إن بقاء ونجاح الجامعات يأتي من العمليات الإدارية الجيدة، والمتابعة المستمرة وعمليات التوازن بين بيئة الأعمال الحالية وبيئة الأعمال المستكشفة، واستغلال فرص جديدة في المستقبل؛ بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل.

خصائص البراعة التنظيمية:

يوضح كل من (صبر والعامري، 2018) و(الباشقالي والداوود، 2015) أن هناك ثلاث خصائص أساسية لعملية البراعة التنظيمية وهي:



- الإدراك: حيث يتمثل بالقدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي أن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبيقها، تبعاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الاستثمار: ويتمثل في القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب تنسيق بين الإدارة العليا للابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات.
- إعادة التشكيل: وهو قدرة المنظمة على إعادة الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد وتعد ميزة إستراتيجية تتطلب موارد ذات كفاءة عالية.

شروط البراعة التنظيمية:

تتعدد شروط البراعة التنظيمية، والتي يتوجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، ووفقاً ليو (Yao-Ping, 2019) فإن شروط البراعة التنظيمية تتمثل فيما يلي:
- أن تضع الإدارة العليا في المنظمة الهدف الاستراتيجي بوضوح حسب الضرورة للبقاء، والتأثير على المدى الطويل.

- تشكيل فريق العمل ذو الخبرة والقدرة على المواءمة والمرونة الإدراكية لإدارة المشاريع والخطط الخاصة بالبراعة التنظيمية.

- التوضيح للموظفين ولجميع الوحدات والأقسام أسباب الحاجة لاستغلال الفرص والبحث عن الفرص الجديدة، مع ضرورة تعاون الوحدات فيما بينها على النحو المطلوب.

- الاستغلال الفعال للموارد البشرية والموارد المادية والمعلوماتية؛ فتحقيق البراعة التنظيمية يتطلب الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة بشكل فعال.

ومما سبق يمكن القول إن العنصر البشري داخل الجامعة له دور حيوي في تحقيق البراعة التنظيمية؛ بما يمتلكه من مهارات وقدرات.

مداخل البراعة التنظيمية:

تتنوع مداخل البراعة التنظيمية، إلا أنها تشترك في تمكين الأفراد من إظهار التعاون والمهارات والمبادرات والقدرات على القيام بمهام متعددة، وتشير البغدادي والجبوري (2019) أن أهم مداخل البراعة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

مدخل الهيكل التنظيمي:

أي طبيعة العلاقات بين الموارد التنظيمية تبعاً لما حددته الإدارة، حيث تركز البراعة الهيكلية على طبيعة العلاقات الموجودة بين الوحدات التنظيمية داخل الجامعة، وتحدد من خلال التعاون والتنسيق وتحقيق أهداف الجامعة من خلال التحليل الجيد للمهام والمسؤوليات والسلطة والعلاقات الوظيفية داخل الجامعة وضرورة تحقيق التوازن بين مواردها المتاحة والبحث عن الموارد الجديدة. (Kafetzopoulos, 2020).

مدخل التنظيم غير الرسمي (البراعة السياقية):

تركز على تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد حيث يشير السياق التنظيمي إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل سلوكيات الأفراد في الجامعة، من خلال بناء مجموعة من العمليات أو الأنظمة التي تمكن وتشجع الأفراد على صنع قراراتهم وأحكامهم وتقسيم وقتهم. (المحمادي والقرشي، 2022).

مدخل قيادة الإدارة العليا:

تركز براعة القيادة على سلوكيات القائد في تطوير السياق التنظيمي، وطبيعة العمل والمرونة في التعامل مع الظروف المستجدة والطارئة، حيث أن القادة يؤدون دور مهم في تطبيق البراعة التنظيمية من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا؛ فهي تساعد الجامعة على المرونة في التعامل مع التغيرات الخارجية والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتمنح الإدارات العديد من الخيارات لتحقيق أهدافها المنشودة بفعالية. (أبورحمة، 2021).

ويتبين مما سبق أهمية النظر في هذه المداخل كونها تكمل بعضها البعض، لضمان التناغم والتكيف، ويقدم المدخل الهيكلي الحلول التنظيمية التي تسمح بتنفيذ الاستثمار والاستكشاف في وحدات مختلفة، في حين يعتبر الدعم الاجتماعي بمثابة البراعة السياقية، وتهدف براعة القيادة إلى توفير حلول تعتمد على القيادة، لضمان تناغم فريق الإدارة العليا في التعامل مع تلك التناقضات.



أبعاد البراعة التنظيمية:

اتفقت أغلب الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين هما الاستكشاف والاستثمار؛ يمكن تناولهما على النحو التالي:

أولاً: الاستكشاف: يعود تبني الممارسات الاستكشافية للتجديد الاستراتيجي على المنظمات بالعديد من الآثار الإيجابية، فهي تمكن المنظمات من اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها استراتيجيات جديدة في تقديم الخدمات، حيث ترتبط ممارستها بعمليات التجريب والبحث وتحمل المخاطر والمرونة. (الجنازرة، 2020).

ويمكن القول بأن تأثيرها إيجابياً على أداء الجامعات، فهي تستهدف تمكين منسوبيها، وتبني هيكل مرنة تسهل التواصل فيما بينهم، مما يدعم تكيف الجامعات مع الظروف المتغيرة ويحسن مستوى أدائها ومن ثم يعزز من قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.

ثانياً: الاستثمار: تبني الممارسات الاستثمارية للبراعة التنظيمية قد يعود على الجامعات السعودية بالعديد من الآثار الإيجابية، فالممارسات الاستثمارية بالجامعات تتميز باستثمار ما لدى مواردها البشرية من قدرات على التجديد فالممارسات تمكن الجامعات من التغلب على ندرة الموارد وشحها.

ويمكن القول بأن جوهر الممارسات الاستثمارية تكمن في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة كشكوشة (2018) إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتحقيق البراعة التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن واقع توجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أنشطة البراعة التنظيمية وتوجه إدارة الموارد البشرية، وسعت دراسة السرحاني (2019) إلى التعرف على واقع البراعة التنظيمية، والتعرف على مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج، ومعرفة دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قادتها، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وحاولت دراسة كيتابوشي (Ketabchi, 2020) التعرف على دور البراعة التنظيمية في تسهيل مرونة الموارد البشرية في الجامعة، وتألفت عينة الدراسة من موظفي جامعة بايام نور بأصفهان، وخلصت الدراسة إلى وجود مرونة للموارد البشرية مرتبطة بالبراعة التنظيمية بشكل إيجابي، ولا يوجد تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة، سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية، وعدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء، فيما سعت دراسة درانييف وإيزوسيموفا ومايسنر (Dranev, Izosimova & Meissner, 2020) إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء، والتعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير مناهج تقييم الأداء، توصلت الدراسة لتقديم نموذج لقياس البراعة التنظيمية باستخدام الابتكار كمدخل للأداء، وكذلك تحديد أثر البراعة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقياس دور البراعة التنظيمية في متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والبعيد، وتحديد دور البراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات من حيث المنتجات والأنشطة البحثية والتطوير، وهدفت دراسة أنزينباخر وفاغنر (Anzenbacher & Wagner, 2020) إلى التعرف على دور أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية في نجاح الابتكار لدى المنظمات، فيما سعت دراسة الزهراني (2022) إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة في تقدير ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين، وأن لممارسة البراعة الاستثمارية تأثير أقوى من ممارسة البراعة الاستكشافية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.



وقام المحمادي والقرشي (2022) بدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وأسفرت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وأظهرت حسانين (2023) أن للبراعة التنظيمية دور غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استثمار المقدرات والموارد الموجودة، واستكشاف الفرص الجديدة، كما أظهرت أن التقدم في الهدف الوظيفي وتنمية القدرات المهنية يعززان المشاركة في العمل، وبينت دراسة العبدلات (2023) وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين، ودعم الإدارة، التحسين المستمر) على البراعة التنظيمية ببعديها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص)، كما أظهرت أن مستوى الأهمية النسبية للبراعة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية جاء بدرجة مرتفعة.

من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة، نلاحظ أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث ما تهدف إليه، فالدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية، ومعوقات هذه الممارسة، وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إبراز مشكلة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وتصميم الأداة المناسبة لها.

منهج الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها، وفيه يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. (العساف، 2012)، وتم توظيف المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الدراسة "الاستبانة" كأداة لجمع البيانات بتوزيعها على عينة الدراسة، والبحث في الأدبيات التربوية والرجوع للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وجامعة تبوك، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل والبالغ عددهم (8978) عضو هيئة تدريس، حسب الإحصائية الواردة في (موقع وزارة التعليم، 2024).

جدول (1) توزيع أعضاء هيئة التدريس على الجامعات الثلاث

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
جامعة الملك خالد	3588
جامعة تبوك	1997
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	3393
الإجمالي	8978

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة من خلال معادلة ريتشارد جيجر لتحديد حجم العينة المناسب، والذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث إن: n هو حجم العينة المطلوب. N: حجم مجتمع الدراسة. d: نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05، z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96. بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم العينة المناسب هو (368) من أصل المجتمع المتاح (8978) عضو هيئة تدريس، وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (359) استبانة، والجدول (2) يوضح خصائص عينة الاستبانة.



جدول (2) خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغيرات	المستويات	العدد
الجامعة	الملك خالد	143
	تبوك	111
	الإمام عبد الرحمن بن فيصل	105
الرتبة العلمية	أستاذ	42
	أستاذ مشارك	163
	أستاذ مساعد	144
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40
	من 5 إلى 10 سنوات	145
	أكثر من 10 سنوات	174

أداة الدراسة:

تم بناء الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بالموضوع الحالي للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزئين، يحتوي الجزء الأول على البيانات الأولية، ويحتوي الجزء الثاني على محاور الاستبانة، والتي تكونت من محورين، والجدول (3) يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور.

جدول (3) محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات
واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية	استغلال الفرص	10
	استكشاف الفرص	10
معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية		10

وتمت الإجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم التصحيح بحيث يعطى مرتفعة جداً (5) درجات، ومرتفعة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، ومنخفضة (2)، ومنخفضة جداً (1).

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين، للتأكد من صدقها الظاهري وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات؛ وفي ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل أداة الدراسة (الاستبانة).

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، وبناءً على بيانات العينة الاستطلاعية تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول (4، 5) معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الاستغلال		الاستكشاف	
		معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
1	0.731**	1	0.691**	1	0.691**
2	0.611**	2	0.783**	2	0.783**



**0.656	3	**0.882	3
**0.876	4	**0.708	4
**0.678	5	**0.770	5
**0.675	6	**0.901	6
**0.705	7	**0.681	7
**0.811	8	**0.682	8
**0.702	9	**0.812	9
**0.690	10	**0.820	10

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.731	6	**0.641
2	**0.806	7	**0.819
3	**0.951	8	**0.603
4	**0.632	9	**0.744
5	**0.717	10	**0.807

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجداول (4)، (5) أن قيمة معامل ارتباط كل عبارة مع بعدها ومحورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول (6) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور الأول، وللمحور الأول ككل، وللمحور الثاني، وكذلك للاستبانة ككل.

جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (ن = 30)

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	استغلال الفرص	10	0.816
	استكشاف الفرص	10	0.913
	المحور الأول	20	0.875
المحور الثاني	المحور الثاني	10	0.963
	الاستبانة ككل	30	0.891

يتضح من الجدول (6) أن معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة حصل على ثبات بقيمة (0.891)، وجاء معامل ألفا كرونباخ لثبات المحور الأول (0.875) وللمحور الثاني (0.963)، وهذا يدل على أن قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل عالية، مما يُعطي مؤشراً لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وإمكانية إعطاء نتائج مُستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية (بعد استغلال الفرص وبعد استكشاف الفرص) من وجهة نظر عينة الدراسة، ويبين الجدول (7) ترتيب بعدي هذا المحور.



جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية

أبعاد البراعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
استغلال الفرص	2.25	0.863	1	منخفضة
استكشاف الفرص	2.16	0.897	2	منخفضة
الدرجة الكلية	2.21	0.772		منخفضة

من الجدول (7) يتضح أن ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري يبلغ (0.772)، حيث جاء بعد استغلال الفرص بالمرتبة الأولى بدرجة منخفضة، وبمتوسط (2.25)، وانحراف معياري قدره (0.863)، وجاء بعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثانية بدرجة منخفضة، وبمتوسط (2.21)، وانحراف معياري قدره (0.772).

وهذه النتيجة لا تتلاءم مع ما تطمح إليه الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إتباع الجامعات السعودية نموذجاً تنظيمياً مركزياً، مما يحد من المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، واعتماد الجامعات السعودية بشكل كبير على التمويل الحكومي، مما يحد من قدرتها على التطوير والابتكار، وضعف ثقافة المبادرة، بدلاً من تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات، ومحدودية الموارد البشرية المؤهلة، وضعف التنسيق بين مختلف الوحدات والكيانات.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة كشكوشة (2018) والتي أظهرت تحقيق البراعة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكذلك اختلفت مع دراسة السرحاني (2019) والتي أظهرت أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة الزهراني (2022) والتي توصلت إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وأيضاً اختلفت مع دراسة العبدلات (2023)، والتي توصلت إلى أن مستوى للبراعة التنظيمية في الجامعات جاء بدرجة مرتفعة.

وتفصيلاً للإجابة على السؤال الأول فقد تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد المحور الأول وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: استغلال الفرص

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استغلال الفرص

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تقوم الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة على خدماتها	2.83	0.642	متوسطة	1
2	تعمل الجامعة على تحسين كفاءة خدماتها	2.01	1.008	منخفضة	9
3	تهتم الجامعة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المستفيدين	2.27	0.989	منخفضة	5
4	توجد وسائل اتصال فعالة في الجامعة للتواصل مع الطلبة واستقبال ردود أفعالهم.	1.84	0.987	منخفضة	10
5	تستجيب الأقسام للتحسينات في مجال الخدمات التي تقدمها	2.42	0.937	منخفضة	3
6	تقوم الجامعة بتوفير خدمات مميزة ومتنوعة	2.07	1.012	منخفضة	7
7	تحرص الجامعة على استغلال امكاناتها المتوفرة في تحسين أداؤها	2.47	0.903	منخفضة	2
8	تسعى الجامعة لتمكين الأفراد فيها للتعامل مع الظروف المتغيرة	2.19	0.990	منخفضة	6



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
9	تحرص الجامعة باستمرار على اكتساب العاملين لديها معارف وخبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم في تقديم الخدمات	2.40	0.917	منخفضة	4
10	تحرص الجامعة على تحليل بيئتها الخارجية لاقتناص الفرص المتاحة	2.03	1.087	منخفضة	8
	متوسط البعد	2.25	0.863	منخفضة	

يشير الجدول (8) إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية فيما يخص بعد استغلال الفرص جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.25)، وانحراف معياري قدره (0.863)، وتراوحت متوسطات هذا البعد بين (1.84 - 2.83)، حيث جاءت الفقرة (1) بالمرتبة الأولى، بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (0.642)، وهو أعلى من المتوسط العام للبعد، وجاءت الفقرة (4) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط (1.84)، وانحراف معياري قدره (0.987)، وهو أقل من المتوسط العام للبعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قصور في الوعي بأهمية وفوائد استغلال الفرص الآنية، حيث أن تركيز الإدارات الجامعية ينصب على الأولويات اليومية أو التحديات الفورية، مما يقلل من التركيز على استغلال الفرص، بالإضافة إلى افتقار بعض القادة الجامعيين إلى المهارات اللازمة لتحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الجامعة، مما يؤثر سلباً على قدرة الجامعة على استغلال الفرص المتاحة.

البعد الثاني: استكشاف الفرص

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استكشاف الفرص

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
1	تمتلك الجامعة كوادر ذوي مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.	2.42	0.906	منخفضة	2
2	تنتهج الجامعة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب أفراد ذوي خبرة.	2.05	1.010	منخفضة	7
3	تبحث الجامعة عن وسائل جديدة وبشكل مدروس لتطوير خدماتها	2.44	0.895	منخفضة	1
4	تعمل الجامعة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.	1.98	1.101	منخفضة	8
5	تحترم الجامعة الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين وتدعم تطويرها.	2.08	1.105	منخفضة	6
6	تسعى الجامعة إلى تلبية توقعات الطلبة وأرباب العمل من خلال معرفة حاجاتهم	1.85	0.986	منخفضة	10
7	تعمل الجامعة على استكشاف المعوقات المحتملة والتغلب عليها.	2.26	0.958	منخفضة	4
8	تشجع الجامعة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية لحل المشكلات التي تواجهها.	1.97	1.011	منخفضة	9
9	تستفيد الجامعة من الأساليب والمداخل العلمية المعاصرة في استكشاف الفرص المتاحة.	2.37	0.931	منخفضة	3
10	تهتم الجامعة بتطبيق الأساليب الجديدة في وضع الاستراتيجيات.	2.17	0.912	منخفضة	5



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	متوسط البعد	2.16	0.897	منخفضة	

يشير الجدول (9) إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية فيما يخص بعد استكشاف الفرص جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.16)، وانحراف معياري قدره (0.897)، وتراوحت متوسطات هذا البعد بين (1.85- 2.44)، حيث جاءت الفقرة (3) بالمرتبة الأولى، بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط قدره (2.44) وانحراف معياري قدره (0.895)، وهو أعلى من المتوسط العام للبعد، وجاءت الفقرة (6) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة (منخفضة)، وبمتوسط (1.85)، وانحراف معياري قدره (0.986)، وهو أقل من المتوسط العام للبعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض الجامعات السعودية لا تشجع على المخاطرة والابتكار، مما يؤثر سلباً على قدرة الجامعة على استكشاف فرص جديدة، كما أن افتقار بعض أعضاء هيئة التدريس والموظفين إلى الخبرة اللازمة في استكشاف الفرص يؤثر سلباً على قدرة الجامعة على تحديد الفرص المتاحة وتقييمها، بالإضافة إلى افتقار بعض الباحثين في الجامعات السعودية إلى مهارات البحث العلمي اللازمة للبحث عن الفرص الجديدة وتقييمها، مما يؤثر سلباً على قدرة الجامعة على استكشاف الفرص المتاحة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني وهو معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	ضعف دعم الإدارة العليا للجامعة لممارسات البراعة التنظيمية.	4.72	0.671	مرتفعة جداً	1
2	بطء في اتخاذ القرارات وتقليل المرونة في مواجهة التغيرات نتيجة البيروقراطية المعقدة.	4.22	0.891	مرتفعة جداً	10
3	نقص الموارد المالية مما يؤدي إلى الحد من ممارسات البراعة التنظيمية	4.54	1.212	مرتفعة جداً	4
4	جمود اللوائح والأنظمة الجامعية الذي يعيق قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات.	4.31	0.678	مرتفعة جداً	8
5	مقاومة التغيير من قبل البعض يساهم في إعاقة جهود الجامعة في تبني ممارسات البراعة التنظيمية.	4.48	0.626	مرتفعة جداً	5
6	افتقار قادة الجامعة إلى الخبرة اللازمة لممارسات البراعة التنظيمية.	4.29	0.915	مرتفعة جداً	9
7	وجود تحديات كبيرة بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي، وتزايد المنافسة، وتغير احتياجات سوق العمل.	4.57	0.674	مرتفعة جداً	2
8	نقص في البرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين في مجال البراعة التنظيمية.	4.31	1.246	مرتفعة جداً	7
9	ضعف التواصل والتعاون بين الأقسام والكلية داخل الجامعة، مما يعيق تحقيق البراعة التنظيمية.	4.55	0.821	مرتفعة جداً	3



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	جمود الهياكل الإدارية والأكاديمية في الجامعة مما يعيق قدرتها على التكيف والتجديد.	4.36	0.983	مرتفعة جداً	6
	المتوسط العام	4.44	0.704	مرتفعة جداً	

يشير الجدول (10) إلى أن عينة الدراسة موافقة على محور معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية، حيث جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ متوسط المحور (4.44)، وانحراف معياري قدره (0.707)، وتراوح متوسطات هذا المحور بين (4.22 - 4.72)، حيث جاءت الفقرة (1) بالمرتبة الأولى، بدرجة (مرتفعة جداً)، وبمتوسط قدره (4.72)، وانحراف معياري قدره (0.671)، وهو أعلى من المتوسط العام للبعد، وجاءت الفقرة (2) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة (مرتفعة جداً)، وبمتوسط (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.891)، وهو أقل من المتوسط العام للبعد، وهذه المعوقات لممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية قد تختلف حسب السياق المحلي والسياسات المؤسسية لكل جامعة.

- جاءت العبارة (1) "ضعف دعم الإدارة العليا للجامعة لممارسات البراعة التنظيمية" بالمرتبة الأولى، وتبين هذه النتيجة أن هناك قصور لدى القيادات الجامعية نحو ممارسة البراعة التنظيمية، ولذلك فهناك ضرورة لاهتمام القيادات في الجامعات السعودية بممارسة البراعة التنظيمية، وتشجيع منسوبي الجامعة على ممارستها، من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئة الجامعة، واستكشاف الفرص التي يتوقع ظهورها مستقبلاً.

- جاءت العبارة (7) "وجود تحديات كبيرة بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي، وتزايد المنافسة، وتغير احتياجات سوق العمل" بالمرتبة الثانية، وتبين هذه النتيجة أن الجامعات السعودية لديها مشكلات يجب التخلص منها، وهذه المشكلات تتمثل بالتغيرات السريعة في بيئة الجامعات الخارجية، وبناء على ذلك ينبغي سرعة معالجة هذه المشكلات لمساعدة الجامعات السعودية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية للرفع من قدراتها التنافسية.

- جاءت العبارة (9) "ضعف التواصل والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة، مما يعيق تحقيق البراعة التنظيمية" بالمرتبة الثالثة، وهذه النتيجة تبين الحاجة إلى وجود قنوات تواصل بين وحدات الجامعة المختلفة، والتنسيق فيما بينها؛ لتسهيل ممارسة البراعة التنظيمية.

- جاءت العبارة (3) "نقص الموارد المالية مما يؤدي إلى الحد من ممارسات البراعة التنظيمية" بالمرتبة الرابعة، وتبين هذه النتيجة الحاجة إلى رفد الجامعات السعودية بموارد مالية إضافية لمواجهة احتياجات ممارسة البراعة التنظيمية، والتغلب على جوانب القصور.

- جاءت العبارة (5) "مقاومة التغيير من قبل البعض يساهم في إعاقة جهود الجامعة في تبني ممارسات البراعة التنظيمية" بالمرتبة الخامسة، وهذه النتيجة تبين ضرورة قيام الجامعات السعودية بحملات توعية بين منسوبي الجامعات حول أهمية ممارسة البراعة التنظيمية، وفوائدها المستقبلية للجامعات، للتقليل من مقاومة التغيير.

الإجابة على السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية وفقاً لمستويات كل متغير من المتغيرات المستقلة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية حسب كل متغير من المتغيرات المستقلة، وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدراسة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، وفيما يلي عرضاً لنتائج الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات المستقلة على النحو التالي:



جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.389	2	0.194	1.340	0.263
داخل المجموعات	51.668	356	0.145		
الكل	52.057	358			
بين المجموعات	1.716	2	0.858	7.236	0.001
داخل المجموعات	42.207	356	0.119		
الكل	43.922	358			
بين المجموعات	0.870	2	0.435	4.442	0.012
داخل المجموعات	34.862	356	0.098		
الكل	35.732	358			

* دالة عند مستوى (0.05).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير الجامعة؛ حيث بلغت دلالتها الإحصائية (0.012) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق وفقاً لمتغير الجامعة، ويتبين عدم وجود فروق في بعد استغلال الفرص حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.263)، وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجامعة، فيما يتبين أن هناك فروق دالة إحصائية في بعد استكشاف الفرص، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجامعة. ولتحديد اتجاه الفروق، تم استخدام الاختبار البعدي (Scheffe)؛ ويوضح الجدول (12) اتجاه هذه الفروق.

جدول (12) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق الدالة والتي تعزى لمتغير الجامعة

البيان	الجامعة	المتوسط الحسابي	الملك خالد	تبوك	الإمام عبد الرحمن بن فيصل
استكشاف الفرص	الملك خالد	2.2105	—	0.15373*	0.01049
	تبوك	2.0568	-0.15373*	—	-0.14324*
	الإمام عبد الرحمن بن فيصل	2.2000	-0.01049	*0.14324	—
البراعة التنظيمية ككل	الملك خالد	2.2490	—	*0.11562	0.02895
	تبوك	2.1333	-0.11562*	-	-0.08667
	الإمام عبد الرحمن بن فيصل	2.2200	-0.02895	0.08667	-

* دالة عند مستوى (0.05).

من خلال نتائج الفروق البعدية في الجدول (12) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، تبين أن هناك فروق عند مستوى الدلالة (0.05) تُعزى لمتغير الجامعة لصالح استجابات أفراد العينة من جامعة الملك خالد مقابل جامعة تبوك؛ وكذلك من خلال نتائج الفروق البعدية لمتوسطات



استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استكشاف الفرص، تبين أن هناك فروق عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) تُعزى لمتغير الجامعة لصالح استجابات أفراد العينة من جامعة الملك خالد مقابل جامعة تبوك، وتبين أن هناك فروق عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) تُعزى لمتغير الجامعة لصالح استجابات أفراد العينة من جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مقابل جامعة تبوك، ويُعزى ذلك إلى الخبرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك خالد والإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الرتبة الأكاديمية:

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
استغلال الفرص	بين المجموعات	0.240	2	0.120	0.826	0.439
	داخل المجموعات الكلية	51.0817	356	0.146		
		52.057	358			
استكشاف الفرص	بين المجموعات	0.080	2	0.120	0.826	0.722
	داخل المجموعات الكلية	43.842	356	0.146		
		43.922	358			
درجة ممارسة البراعة التنظيمية ككل	بين المجموعات	0.045	2	0.023	0.226	0.798
	داخل المجموعات الكلية	35.687	356	0.100		
		35.732	358			

* دالة عند مستوى (≤ 0.05).

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تُعزى للرتبة الأكاديمية؛ حيث بلغت دلالتها الإحصائية (0.798) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (≤ 0.05) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وتبين كذلك عدم وجود فروق في بعد استغلال الفرص حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.439)، وتبين أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في بعد استكشاف الفرص حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.722).

سنوات الخبرة:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
استغلال الفرص	بين المجموعات	1.450	2	0.725	5.100	0.007
	داخل المجموعات الكلية	50.607	356	0.142		
		52.057	358			
استكشاف الفرص	بين المجموعات	1.134	2	0.567	4.719	0.009
	داخل المجموعات الكلية	42.788	356	0.120		
		43.922	358			
درجة ممارسة البراعة التنظيمية	بين المجموعات	1.198	2	0.599	6.175	0.002
	داخل المجموعات	34.534	356	0.097		



مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الكل	35.732	358			

* دالة عند مستوى (≤ 0.05) .

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت دلالتها الإحصائية (0.002) ، وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (≤ 0.05) مما يدل على وجود فروق وفقاً لمتغير الجامعة، وتبين أيضاً وجود فروق في بعد استغلال الفرص حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.007) ، وتبين أيضاً أن هناك فروق دالة إحصائية في بعد استكشاف الفرص، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.009) . ولتحديد اتجاه الفروق، تم استخدام الاختبار البعدي (Scheffe)؛ ويوضح الجدول (15) اتجاه هذه الفروق:

جدول (15) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق الدالة والتي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

البيان	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من عشر سنوات
استغلال الفرص	أقل من 5 سنوات	2.3075	—	0.13509	0.00693
	من 5 إلى 10 سنوات	2.1724	0.13509-	—	-0.12816*
	أكثر من عشر سنوات	2.3006	0.00693-	*0.12816	—
استكشاف الفرص	أقل من 5 سنوات	2.1275	—	0.02750	-0.08974
	من 5 إلى 10 سنوات	2.1000	0.02750-	—	-*0.11724
	أكثر من عشر سنوات	2.2172	0.08974	*0.11724	—
البراعة التنظيمية ككل	أقل من 5 سنوات	2.2175	—	0.08129	-0.04141
	من 5 إلى 10 سنوات	2.1362	0.08129-	—	-0.12270*
	أكثر من عشر سنوات	2.2589	0.04141	*0.12270	—

* دالة عند مستوى (≤ 0.05)

من خلال نتائج الفروق البعدية في الجدول (15) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، تبين أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح استجابات أفراد العينة ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مقابل ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)؛ وكذلك من خلال نتائج الفروق البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استغلال الفرص، تبين أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح استجابات أفراد العينة ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مقابل ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)؛ وكذلك من خلال نتائج الفروق البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استكشاف الفرص، تبين أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح استجابات



أفراد العينة ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مقابل ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)؛ وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، هم أصحاب رؤية دقيقة، بسبب ما يمتلكونه من خبرة طويلة.

ملخص نتائج الدراسة:

- جاء واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.21).
- جاء واقع ممارسة الجامعات السعودية لبعد استغلال الفرص بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.25).
- جاء واقع ممارسة الجامعات السعودية لبعد استكشاف الفرص بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.16).
- موافقة عينة الدراسة على معوقات ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط (4.44).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتالي:
- توفير وسائل اتصال فعالة في الجامعة للتواصل مع الطلبة واستقبال ردود أفعالهم.
- ضرورة اهتمام الجامعة بتحسين كفاءة خدماتها.
- الحرص على تحليل البيئة الخارجية للجامعة لاقتناص الفرص المتاحة.
- توفير خدمات جامعية مميزة ومتنوعة.
- تمكين الأفراد داخل الجامعة من التعامل مع الظروف المتغيرة والاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المستفيدين.
- ضرورة تلبية الجامعة لتوقعات الطلبة وأرباب العمل من خلال معرفة حاجاتهم.
- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية لحل المشكلات التي تواجهها الجامعة.
- استقطاب أفراد من ذوي الخبرة في مجال التدريس والبحوث العلمية.

المراجع

1. إبراهيم، محمد. (2021). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*، 18(109)، 253-273.
2. أبو رحمة، إبراهيم. (2020). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، (10)، 453-487.
3. أبو زيد، أحمد. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(3)، 311-329.
4. أبو عجوة، حسام. (2021). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى الأفراد الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم. *مجلة جامعة فلسطين التقنية*، (8)، 156-190.
5. إسماعيل، عمار. (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، *مجلة كلية التجارة البحوث العلمية - جامعة الإسكندرية*، (53)، 48-110.
6. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان؛ والداود، ألفت ناظر ججو. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. *المجلة العربية للإدارة*، 35(2)، 329 - 356.
7. البغدادى، عادل؛ والجبوري، حيدر. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي إين وإسياسيل. *مجلة الفادسية للعلوم الإدارية*، 17(1)، 17-32.



8. الجنازرة، أسماء. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
9. حسانين، شرين عبد الهادي السيد. (2023). دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قناة السويس.
10. الخزاعة، أحلام محمد. (2021). جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بدرجة ممارستهم للبراعة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
11. الدسوقي، إيمان إبراهيم. (2015). واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام. *مجلة العلوم التربوية*، 23(4)، 396-361.
12. الزهراني، خديجة. (2022). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة التربية*، 194(1)، 351-316.
13. السرحاني، ليلى عبدالله محمد. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
14. صبر، رنا، العامري، سارة. (2018). الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد. *مجلة الإدارية والاقتصادية*، 41(117)، 125-107.
15. الطائي، يوسف؛ الذبحاوي، عامر؛ والعلي، علي. (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(3)، 22-6.
16. عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم. (2020). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي، بالتطبيق على محافظة القاهرة. *مجلة العلوم التربوية*، 3(5)، 289-212.
17. العبدلات، علي محمد حسن. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة في البراعة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
18. العساف، صالح بن حمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
19. عويس، ممدوح زكي أحمد. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 2(55)، 282 - 239.
20. كشكوشة، نجوى متولي حسن. (2018). اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 32(1)، 464 - 427.
21. المحاسنة، لميس عارف. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
22. المحمادي، أمجاد رجا الله؛ والقرشي، سوزان محمد. (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث بغزة، 6(14)، 22-1.
23. الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم <https://moe.gov.sa>، تم الاسترجاع بتاريخ 2024/6/22.
24. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015). خطة التنمية العاشرة (2015-2019)، وزارة الاقتصاد والتخطيط.

25. Anzenbacher, A., & Wagner, M. (2020). The role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on



- organizational ambidexterity in the semiconductor industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 571-594.
26. Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the knowledge economy*, 11, 676-691.
27. Kafetzopoulos, Demetrios (2020). Organizational am, A., & Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journa*, 23(14), 20-29.
28. Ketabchi, M. (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University, Dysona, *Life Science*, 1(1), 25- 35.
29. Seimon, A.T.M., & Endagamage, D.M. (2022). Is Organizational Ambidexterity a Good Booster to Supply Chain Flexibility in the Textile and Applied Industry? *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 3(6), 104-1059.
30. Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2022). Performance implications of organizational and interorganizational ambidexterity. *Journal of technology management & innovation*, 17(1), 38-49.
31. Yao-Ping Peng, Michae (2019), Linking Organizational Ambidexterity and performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11(14), 3931-3942.