

خطة بحث علمي مقترح بعنوان

(استراتيجية البراعة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في هيئات القطاع العام: نموذج تطبيقي في السياق السعودي)

لتسجيل درجة الدكتوراه في الإدارة

إعداد

هنادي المبارك

الرقم الأكاديمي

241000678

2025 -2026

تمهيد عام:

يمثل التحدي بين الكفاءة التشغيلية والابتكار المستمر أحد أبرز ما تواجهه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، لا سيما في القطاع الحكومي، حيث تتطلب المهام الموكلة إلى الهيئات العامة المحافظة على الاستقرار في تقديم الخدمات، وفي الوقت ذاته الاستجابة السريعة للتحويلات المجتمعية والتقنية. ومن هذا المنطلق، ظهر مفهوم "البراعة التنظيمية" ليعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق هذا التوازن الثنائي بين الاستغلال الأمثل لما هو قائم، وبين استكشاف آفاق مستقبلية. تنبع أهمية هذا المفهوم من كونه يتقاطع مع مساعي الحكومات نحو التميز والاستدامة المؤسسية، وخصوصاً في البيئات الطامحة إلى التحول كالسعودية في ظل رؤية 2030.

أولاً: مقدمة الدراسة:

في ظل ما يشهده العالم من تحولات تنظيمية متسارعة وتحديات غير مسبقة، أصبحت الهيئات الحكومية مطالبة بأن تتسم بدرجة عالية من المرونة المؤسسية والقدرة على التجديد المستمر، دون الإخلال بثبات العمليات التشغيلية الأساسية. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم "البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)" كأحد المفاهيم الحديثة التي تم تطويرها لتفسير قدرة المؤسسات على التوفيق بين متناقضين أساسيين: استغلال الموارد الحالية بكفاءة، واستكشاف فرص جديدة للابتكار والتطور. (O'Reilly & Tushman, 2021)

وقد بدأ مفهوم البراعة التنظيمية في الانتقال من تطبيقاته في القطاع الخاص إلى القطاع العام، مدفوعاً بالحاجة إلى بناء أجهزة حكومية قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية. فالمؤسسات العامة، خصوصاً في الدول التي تسعى إلى تحقيق تحول وطني شامل، مطالبة بمواءمة الأداء التشغيلي مع الابتكار المؤسسي لضمان استدامة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي.

وتزداد أهمية هذا التوجه في السياق السعودي، حيث تعمل المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 على تعزيز قدرات القطاع العام وتحويله إلى نموذج رائد في الأداء الحكومي. وقد أطلقت الحكومة السعودية عدة برامج مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج التميز المؤسسي الحكومي، ما يخلق بيئة محفزة لتطبيق استراتيجيات البراعة التنظيمية (وزارة الموارد البشرية، 2023).

ورغم التقدم الحاصل، فإن الدراسات العربية -وخاصة في السياق الحكومي- ما زالت محدودة في تناول العلاقة بين البراعة التنظيمية من جهة، وتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية من جهة أخرى. ومن واقع تجرّبي كباحث وممارس في مجال تطوير الأداء المؤسسي، لاحظت وجود فجوة حقيقية بين مفاهيم التميز والاستدامة التي تروج لها السياسات الحكومية، وبين الآليات التنظيمية التي تدعم تحقيقها فعلياً على مستوى التنفيذ. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج استراتيجي متكامل لتنفيذ البراعة التنظيمية في هيئات القطاع العام في المملكة، بناءً على رصد علمي وتحليل دقيق للتجارب الوطنية والدولية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تعدد أبعادها الأكاديمية والتطبيقية والوطنية، فهي تطرح موضوعاً حديثاً لم يُتناول بالشمول الكافي في الأدبيات العربية، وتقدم في الوقت ذاته حلولاً قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الحكومية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية علمية: تُسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لمفهوم البراعة التنظيمية في السياق الحكومي العربي، وتقدم إطاراً متكاملًا لدراسته وربطه بالتميز المؤسسي والاستدامة. (Gibson & Birkinshaw, 2022)

2. أهمية عملية: تقدم أداة تشخيصية واستراتيجية للقيادات الحكومية لتعزيز مرونة المؤسسات وبناء قدرات مزدوجة تجمع بين الكفاءة والتجديد.

3. أهمية وطنية: تدعم مستهدفات رؤية 2030، وتحديداً محور "حكومة فاعلة".

4. رأي الباحث: أرى أن هذه الدراسة تمثل فرصة عملية لتفعيل نموذج قيادي مؤسسي يُسهم في رفع كفاءة الأداء العام واستدامته.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تعكس أهداف هذه الدراسة التوجه البحثي نحو بناء إطار عملي يعزز من أداء الهيئات الحكومية من خلال تطبيق مفاهيم البراعة التنظيمية. وقد صيغت هذه الأهداف لتواكب إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ولتكون بمثابة المؤشر الذي يتم من خلاله قياس مدى نجاح الدراسة في الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق داخل القطاع العام. انطلاقاً من الخلفية النظرية والواقعية للمشكلة، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل مفهوم البراعة التنظيمية وتطبيقاته في القطاع العام.
- دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- فحص تأثير البراعة التنظيمية على الاستدامة المؤسسية.
- بناء نموذج تطبيقي لاستراتيجية البراعة التنظيمية في الهيئات الحكومية السعودية.
- من خلال هذه الأهداف، أطمح إلى تقديم إطار علمي يعزز كفاءة منظومات العمل الحكومي.

رابعاً: إشكالية الدراسة:

تُعد صياغة المشكلة البحثية أحد أهم عناصر التصميم العلمي للدراسات الأكاديمية، إذ تنطلق منها بقية مكونات البحث من فرضيات وتساؤلات وأدوات تحليل. وبالنظر إلى ما تواجهه الهيئات الحكومية من ضغوط متزايدة لتحقيق الأداء الفعال مع التكيف الابتكاري، تبرز إشكالية هذه الدراسة في كيفية تمكين هذه الجهات من العمل على مسارين متوازيين من الكفاءة والتجديد. في ظل متطلبات الأداء العالي، والضغط لتحقيق الابتكار المؤسسي في ذات الوقت، تواجه الهيئات الحكومية تحدياً في إيجاد آليات تنظيمية تسمح لها بالتحرّك بكفاءة على هذين المسارين. من هنا تبلور الإشكالية في السؤال التالي:

كيف يمكن تفعيل استراتيجية البراعة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان الاستدامة في هيئات القطاع العام السعودية؟

خامساً: تساؤلات الدراسة:

تنبثق تساؤلات هذه الدراسة من الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها، وهي تساؤلات تسعى إلى تفكيك عناصر الظاهرة المدروسة وربطها ضمن إطار تحليلي يسمح بتقييم مدى حضور البراعة التنظيمية وعلاقتها بنتائج الأداء المؤسسي. تهدف هذه التساؤلات إلى استجلاء الوضع القائم وتحديد أوجه القصور والفرص المحتملة. للوصول إلى معالجة متكاملة للإشكالية، ستسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات الحكومية السعودية؟

2. ما العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي؟

3. كيف تؤثر البراعة التنظيمية على استدامة الأداء؟

4. ما أبرز مكونات النموذج المقترح لتطبيق البراعة التنظيمية؟

سادساً: فرضيات الدراسة:

استناداً إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، وبهدف اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى التحقق منها من خلال أدواتها الميدانية. تعكس هذه الفرضيات الصياغة التنبؤية التي تربط بين أبعاد البراعة التنظيمية من جهة، ومخرجات التميز والاستدامة المؤسسية من جهة أخرى. بناءً على الخلفية النظرية، تقترح الدراسة الفرضيات الآتية:

توجد علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

- للبراعة التنظيمية تأثير فعال على استدامة الأداء المؤسسي.
- يمكن بناء نموذج استراتيجي قابل للتطبيق في السياق الحكومي السعودي.

سابعاً: منهجية الدراسة

في إطار سعي هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم اعتماد منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والتحقيق الميداني، بما يتوافق مع طبيعة الموضوع الذي يجمع بين البعدين المفاهيمي والتطبيقي.

- **المنهج المستخدم:** سيتم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** في الجانب النظري، بهدف تحليل المفاهيم والأطر الفكرية المرتبطة بالبراعة التنظيمية والتميز المؤسسي والاستدامة. كما سيتم استخدام **المنهج الميداني بأسلوب دراسة الحالة** في الجزء التطبيقي، بغرض استقصاء واقع البراعة التنظيمية داخل عدد من الهيئات الحكومية في المملكة، وتحليل الأنماط التنظيمية الفعلية ومقارنتها بالنماذج النظرية.
- **أدوات جمع البيانات:** سيتم استخدام أدوات كمية ونوعية تشمل:

- استبيانات مغلقة تقيس مستوى تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية ومدى تحقق التميز المؤسسي والاستدامة.
- مقابلات شبه موجهة مع قيادات إدارية لصياغة فهم أعمق لآليات التفاعل التنظيمي.
- تحليل وثائق وسياسات مؤسسية ذات علاقة باستراتيجيات التطوير والحوكمة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** سيتم تطبيق الدراسة على عينة مختارة من موظفي إدارات التخطيط والتطوير والجودة والحوكمة في عدد من الوزارات والهيئات السعودية ذات الطابع الاستراتيجي، على أن يتم تحديدها وفقاً لمعايير تتعلق بدرجة النضج المؤسسي وانخراطها في مبادرات التميز والتحول المؤسسي.

تاسعاً: المخطط المقترح لفصول الدراسة:

يتضمن هيكل الدراسة خمسة فصول رئيسية بالإضافة إلى فصل تمهيدي، تم ترتيبها وفق تسلسل معرني يبدأ بالتأصيل النظري، ثم التحليل المقارن، وصولاً إلى الدراسة الميدانية والنموذج التطبيقي:

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

يحتوي على: المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، المنهجية، المفاهيم الأساسية، وتساؤلات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم البراعة التنظيمية

يتناول الخلفية النظرية لمفهوم البراعة التنظيمية، نشأته، أبعاده، النماذج المرتبطة به، والعوامل المؤثرة في تنبيهه.

الفصل الثاني: التميز المؤسسي والاستدامة في القطاع العام

يسلط الضوء على مفاهيم التميز المؤسسي والاستدامة من منظور إداري وحكومي، وأدوات القياس، والممارسات العالمية.

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين المتغيرات

يقدم مراجعة للدراسات السابقة ويحلل العلاقة النظرية والعملية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي والاستدامة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

يشمل تصميم الأداة الميدانية، وصف العينة، اختبار الفرضيات، تحليل البيانات، ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: النموذج الاستراتيجي المقترح والتوصيات

يقدم نموذجاً مقترحاً لتطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات الحكومية السعودية، مع آليات تفعيل والتقييم، وتوصيات لصناع القرار.

عاشراً: قائمة المراجع – (APA 7) مرتبة أبجدياً

- الشمري، محمد. (2021). التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية. *مجلة الإدارة العامة*, 61(2)، 55-90.
- الهاجري، عبد الله. (2022). إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2022). Organizational ambidexterity: Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 47(3), 495–510.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). *Lead and Disrupt* (2nd ed.). Stanford University Press.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2023). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 49(2), 377–403.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *دليل التميز المؤسسي في القطاع الحكومي*. الرياض.

- Yoon, S., & Lim, S. (2022). Ambidextrous leadership and public service innovation. *Public Management Review*, 24(1), 65–89.
- Zhang, Y., & Chen, K. (2023). Balancing exploitation and exploration in government digital transformation. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101743.