

خطة بحث علمي مقترح بعنوان

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

An Organizational Ambidexterity Strategy for Achieving Institutional Excellence and Sustainability in Public Sector Authorities: An Applied Model in the Saudi Context

لتسجيل درجة الدكتوراه في الإدارة

إعداد

هنادي المبارك

الرقم الأكاديمي

241000678

2025 -2026

تمهيد عام:

يمثل التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي المستمر أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، لا سيما في القطاع الحكومي الذي تتطلب منه المهام الموكلة الحفاظ على ثبات واستمرارية تقديم الخدمات العامة، إلى جانب الاستجابة السريعة للتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، والتقنية المتسارعة. وفي ظل هذا التحدي المزدوج، برز مفهوم "البراعة التنظيمية" (Organizational Ambidexterity) بوصفه إطارًا تنظيميًا يسعى إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات الحالية وبين استكشاف فرص جديدة للتطوير والتجديد.

وتتبع أهمية هذا المفهوم من ارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسات على التحول المؤسسي المستدام، وتعزيز قدرتها على التكيف دون التفريط بجودة الأداء. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في السياق الحكومي السعودي، حيث تتجه المملكة ضمن رؤية 2030 إلى تطوير أداء القطاع العام، وتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي والاستدامة، من خلال برامج ومبادرات محورية كبرنامج التميز المؤسسي الحكومي وبرنامج التحول الوطني. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى نماذج تنظيمية فاعلة تمكن الهيئات الحكومية من التوفيق بين متطلبات الكفاءة والابتكار، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تقديم نموذج تطبيقي لتفعيل البراعة التنظيمية في البيئة السعودية.

أولاً: مقدمة الدراسة:

في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها العالم على المستويات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز مرونة الأجهزة الحكومية وقدرتها على التكيف المستمر، مع المحافظة في الوقت ذاته على ثبات وموثوقية العمليات التشغيلية الأساسية. ويُعدّ هذا التوازن من أهم المتطلبات التي تواجه القطاع العام في العصر الحديث، خاصة في ظل تعاظم توقعات أصحاب المصلحة وسرعة التغيرات في بيئة العمل.

وفي هذا الإطار، يبرز مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) كأحد المفاهيم الحديثة التي تم تطويرها لتفسير قدرة المؤسسات على التوفيق بين متناقضين جوهريين: الاستغلال الفعال للموارد والقدرات الحالية من جهة، واستكشاف فرص جديدة للابتكار والتجديد من جهة أخرى (O'Reilly & Tushman, 2021). وقد تم تصنيف هذا المفهوم إلى ثلاثة أنماط رئيسية: البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity)، التي تعتمد على فصل وحدات الابتكار عن وحدات التشغيل؛ البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity)، التي تُمكن الأفراد من الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال داخل بيئة عمل مرنة؛ والبراعة القيادية (Leadership-based Ambidexterity)، التي تُعنى بقدرة القيادة على توجيه المنظمة في كلا الاتجاهين بشكل متزامن.

ورغم أن هذا المفهوم نشأ في سياق المؤسسات الربحية التي تمتلك حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، إلا أن تطبيقه في القطاع العام بدأ يكتسب اهتمامًا متزايدًا، مدفوعًا بالحاجة إلى بناء مؤسسات حكومية أكثر قدرة على التكيف، خاصة في البيئات التي تخضع لقيود تنظيمية وبيروقراطية وتشريعية معقدة.

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه المسألة أهمية مضاعفة، حيث تسعى المملكة العربية السعودية، ضمن رؤية 2030، إلى تعزيز كفاءة القطاع العام وتحويله إلى نموذج عالمي في الأداء الحكومي. وقد أطلقت الحكومة عدة برامج محورية، من أبرزها برنامج التحول الوطني (2016)، الذي يهدف إلى إعادة هيكلة القطاعات الحكومية وتحسين جودة الخدمات، وبرنامج التميز المؤسسي الحكومي (2020)، الذي يركّز على تطبيق منهجيات التميز ورفع مستوى النضج المؤسسي في الأجهزة الحكومية، ما يُشكّل بيئة مناسبة لتبني استراتيجيات البراعة التنظيمية.

ورغم التقدّم الملحوظ في هذا المجال، فإن الدراسات العربية – لا سيما في سياق القطاع الحكومي – ما زالت محدودة في استكشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وتُظهر مراجعة الأدبيات وجود فجوة واضحة بين التوجهات والسياسات الحكومية الطامحة إلى التميز، وبين الآليات المؤسسية القادرة على تحويل هذه السياسات إلى واقع ملموس.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج استراتيجي متكامل لتفعيل البراعة التنظيمية في هيئات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، بالاعتماد على تحليل علمي للتجارب الوطنية والدولية ذات الصلة، وبما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء الحكومي.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

تواجه هيئات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تحديًا متزايدًا في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية من جهة، ومتطلبات الابتكار المؤسسي المستمر من جهة أخرى. ويعود ذلك إلى تسارع التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، وارتفاع توقعات المستفيدين من جودة وكفاءة الخدمات العامة، ما يجعل النماذج التقليدية للإدارة غير كافية لمواكبة هذا الواقع الديناميكي (Elbanna, 2019؛ Gibson & Birkinshaw, 2022).

وفي هذا السياق، يُطرح مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) كأحد أبرز المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، الذي يسعى إلى تفسير قدرة المؤسسات على الموازنة بين استغلال الموارد الحالية لتحقيق الكفاءة (Exploitation)، وبين استكشاف الفرص الجديدة للابتكار والتطوير (Exploration) بشكل متزامن (O'Reilly & Tushman, 2021؛ Raisch & Birkinshaw, 2023). ورغم أن هذا المفهوم أثبت فعاليته في البيئات الربحية، إلا أن نقله إلى القطاع الحكومي لا يزال محدودًا بسبب التحديات الخاصة بالبيئة العامة، مثل القيود البيروقراطية والتشريعية، وتعدد أصحاب المصلحة، ومحدودية الحوافز (Yoon & Lim, 2022؛ Zhang & Chen, 2023).

وقد تبنت المملكة العربية السعودية عددًا من البرامج الوطنية الكبرى، مثل برنامج التحول الوطني (2016) وبرنامج التميز المؤسسي الحكومي (2020)، ضمن مساعي رؤية 2030 لتطوير أداء الأجهزة الحكومية، ورفع قدرتها على التميز المؤسسي والاستدامة. إلا أن الممارسات المؤسسية في العديد من الجهات لا تزال تواجه فجوة واضحة بين تطلعات السياسات الرسمية، والقدرة التنظيمية الفعلية على التكيف والتنفيذ، لا سيما في ظل غياب نماذج تشغيلية متكاملة لتفعيل البراعة التنظيمية (وزارة الموارد البشرية، 2023؛ Al-Harbi, 2023).

كما تُشير الأدبيات العربية، والسعودية منها على وجه الخصوص، إلى قصور واضح في الدراسات التطبيقية التي تتناول كيفية تفعيل البراعة التنظيمية بأنماطها الثلاثة (الهيكليّة، السياقية، القيادية) في القطاع الحكومي، وربطها بشكل مباشر بمفاهيم التميز المؤسسي والاستدامة (الشمري، 2021؛ الهاجري، 2022). ويُعد هذا القصور دافعًا رئيسًا لهذه الدراسة لتقديم نموذج استراتيجي تطبيقي يساعد الهيئات الحكومية على التعامل مع هذا التحدي بآليات واضحة قابلة للقياس والتنفيذ.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

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

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

تنطلق تساؤلات هذه الدراسة من الإشكالية الرئيسية المتعلقة بضعف الآليات المؤسسية التي تمكّن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية من تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتجديد الابتكاري، في إطار سعيها نحو التميز المؤسسي والاستدامة. وتسعى هذه التساؤلات إلى تفكيك الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها من خلال تقييم واقع البراعة التنظيمية، وفهم علاقتها بنتائج الأداء، واستكشاف مدى فاعلية النماذج المقترحة لتطبيقها في السياق السعودي. وبناءً على ذلك، تتمثل تساؤلات الدراسة في الآتي:

1. ما واقع تبني أنماط البراعة التنظيمية (الهيكليّة، السياقية، القيادية) في هيئات القطاع العام السعودي؟
2. ما العلاقة بين مستويات البراعة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي في هذه الهيئات؟
3. إلى أي مدى تسهم البراعة التنظيمية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي؟
4. ما مدى ملاءمة النموذج الاستراتيجي المقترح لتطبيق البراعة التنظيمية في السياق التنظيمي للقطاع الحكومي السعودي؟

رابعاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى معالجة فجوة تطبيقية وتنظيمية قائمة في هيئات القطاع العام، تتعلق بضعف الآليات التي تتيح المواءمة بين الكفاءة التشغيلية والتجديد المؤسسي في آنٍ واحد. وتكمن أهمية الدراسة في تقديم نموذج استراتيجي متكامل يستند إلى مفهوم البراعة التنظيمية بأنماطها الثلاثة (الهيكليّة، السياقية، القيادية)، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز استدامة الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية. وتتوزع أهمية الدراسة على عدة أبعاد كما يلي:

1. أهمية علمية:

تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال توسيع فهم مفهوم البراعة التنظيمية في السياق الحكومي، وربطه نظرياً وعملياً بمفاهيم التميز المؤسسي والاستدامة. كما تُثري الأدبيات من خلال تقديم نموذج تطبيقي قابل للتعميم في بيئات تنظيمية مشابهة (Gibson & Birkinshaw, 2022).

2. أهمية تطبيقية:

تقدم الدراسة أداة تحليلية وتشخيصية لقياس مستوى البراعة التنظيمية في الجهات الحكومية، كما توفر إطاراً استراتيجياً قابلاً للتنفيذ لدعم متخذي القرار في تعزيز مرونة الأداء المؤسسي، عبر تفعيل آليات التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف مسارات التطوير.

3. أهمية وطنية:

تدعم الدراسة توجهات المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، وتحديدًا في محورها المتعلق بـ "حكومة فاعلة"، من خلال المساهمة في بناء نموذج مؤسسي مبتكر يعزز من كفاءة واستدامة الأداء في القطاع العام.

4. أهمية منهجية:

تعتمد الدراسة على الجمع بين التحليل النظري والمنهج التطبيقي، بما يعزز من موثوقية النتائج، ويتيح إمكانية استخدام النموذج المقترح في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي في بيئات مختلفة داخل القطاع الحكومي.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار استراتيجي متكامل يُسهم في تمكين الهيئات الحكومية السعودية من تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء، من خلال تفعيل مفاهيم البراعة التنظيمية بأنماطها المختلفة. وتنطلق الأهداف من الإشكالية المركزية التي تشير إلى وجود فجوة بين تطلعات الأداء الحكومي ومتطلبات المرونة والابتكار المؤسسي، وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل مفهوم البراعة التنظيمية، بمستوياته الهيكلية والسياقية والقيادية، واستعراض تطورات النظرية وتطبيقاته في السياقات الحكومية المقيدة تنظيمياً.
2. تشخيص واقع البراعة التنظيمية في هيئات القطاع العام السعودي، وتحديد أبرز التحديات التنظيمية التي تعيق تفعيلها.
3. دراسة العلاقة بين مستوى تفعيل البراعة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي في الجهات الحكومية.
4. تحليل تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الأداء المؤسسي في بيئات العمل الحكومية.
5. تصميم نموذج استراتيجي تطبيقي لتفعيل البراعة التنظيمية في الهيئات الحكومية السعودية، مع اختبار مدى ملاءمته وفاعليته في دعم التحول المؤسسي.

سادساً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة، وتحليل الأدبيات ذات الصلة، وما تم تحديده من إشكالية تتعلق بغياب آليات تنظيمية فعالة تمكن الهيئات الحكومية من تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتجديد المؤسسي، فإن الدراسة تسعى إلى اختبار عدد من الفرضيات التي تمثل العلاقات الأساسية بين أبعاد البراعة التنظيمية من جهة، ومخرجات الأداء المؤسسي (التميز والاستدامة) من جهة أخرى. كما تهدف إلى التحقق من مدى فاعلية النموذج الاستراتيجي المقترح في البيئة الحكومية السعودية.

وتتمثل الفرضيات الرئيسة للدراسة في الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفعيل البراعة التنظيمية (الهيكلية، السياقية، القيادية) ومستوى التميز المؤسسي في الهيئات الحكومية السعودية.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية واستدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.
3. يُسهم النموذج الاستراتيجي المقترح لتفعيل البراعة التنظيمية في تعزيز قدرة الهيئات الحكومية السعودية على تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء.

سابعًا: مفاهيم الدراسة (مصطلحات الدراسة)

نظرًا لتعدد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتنوع استخدامها في الأدبيات العلمية، يبرز الاحتياج إلى تقديم تعريفات دقيقة وواضحة للمصطلحات الرئيسة التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة. ويُعد ضبط المفاهيم خطوة جوهرية في أي بحث علمي، لما توفره من توحيد لفهم الباحث والقارئ لطبيعة المتغيرات، وتجنبًا لاختلاف الدلالات بين الدراسات السابقة، إضافة إلى ضمان الاتساق عند صياغة الأداة الميدانية وتحليل النتائج.

وتكتسب هذه المفاهيم أهمية خاصة في هذه الدراسة؛ لأنها تتناول موضوعًا معاصرًا يتقاطع مع مجالات متعددة مثل البراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والاستدامة المؤسسية، وهي مفاهيم تتضمن أبعادًا متداخلة قد تختلف تفسيراتها باختلاف السياق التنظيمي أو المدرسة الفكرية. ومن ثمّ، يتطلب ذلك تفصيلًا للمفاهيم الأساسية كما وردت في الأدبيات، إلى جانب وضع تعريفات إجرائية واضحة تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الجزء عرضًا لمفاهيم الدراسة وفق منهجية تجمع بين التعريفات الاصطلاحية المستندة إلى المصادر العلمية الموثوقة، والتعريفات الإجرائية التي صاغها الباحث لتحديد المقصود بكل مفهوم في إطار التطبيق العملي لهذه الدراسة.

1. البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

التعريف الاصطلاحي:

هي قدرة المنظمة على الموازنة بين أنشطة الاستغلال الهادفة إلى تحسين الأداء والكفاءة الحالية، وأنشطة الاستكشاف التي تسعى إلى تطوير قدرات جديدة وابتكار حلول مستقبلية، بطريقة متكاملة ومتوازنة تُمكن المنظمة من الاستمرار والتكيف. (O'Reilly & Tushman, 2021).

التعريف الإجرائي:

يقصد بالبراعة التنظيمية – في هذه الدراسة – مستوى قدرة المنظمة على الجمع بين تعزيز الكفاءة التشغيلية والسعي نحو الابتكار والتحسين المستمر، بما يسهم في الوصول إلى التميز المؤسسي وتعزيز الاستدامة طويلة المدى.

1.1 البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity

التعريف الاصطلاحي:

هي فصل الوحدات أو الفرق المسؤولة عن الأنشطة الابتكارية عن تلك المسؤولة عن التشغيل، بحيث تعمل كل منها باستراتيجيات مختلفة، مع وجود قيادة قادرة على تحقيق التكامل بينها. (Birkinshaw & Gibson, 2022)

التعريف الإجرائي:

يقصد بها قدرة المنظمة، ضمن هذه الدراسة، على تصميم هيكل تنظيمي يوفر مسارات تشغيل مستقرة ومسارات تطوير مبتكرة تعمل بالتوازي، بما يدعم الأداء المتوازن.

1.2 البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

التعريف الاصطلاحي:

هي قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات متوازنة بين الاستغلال والاستكشاف ضمن بيئة عمل تمنحهم مرونة المبادرة، وتوفر لهم الدعم والمساءلة. (Gibson & Birkinshaw, 2004)

التعريف الإجرائي:

يقصد بها البيئة الداخلية التي تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، وفي الوقت ذاته المساهمة في تطوير أساليب جديدة، بما يعزز الانسجام بين الاستقرار والتجديد.

1.3 البراعة القيادية Leadership-based Ambidexterity

التعريف الاصطلاحي:

هي قدرة القيادة على توجيه المنظمة نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية مع توفير الدعم اللازم للابتكار، من خلال الجمع بين التفكير الإداري والتحول الإبداعي. (O'Reilly & Tushman, 2016)

التعريف الإجرائي:

يقصد بها الممارسات القيادية التي تتيح للمنظمة تحسين أدائها من جهة، وتشجيع الابتكار والتحسين من جهة أخرى، بما يدعم قدرة المنظمة على التميز والاستدامة.

2. الاستكشاف Exploration

التعريف الاصطلاحي:

هو التوجه نحو التجربة، واستكشاف الفرص الجديدة، وتجريب أساليب عمل مبتكرة. (March, 1991)

التعريف الإجرائي:

يقصد به مدى اهتمام المنظمة بابتكار خدمات أو أساليب جديدة والعمل على اكتشاف خيارات للتطوير المستقبلي.

3. الاستغلال Exploitation

التعريف الاصطلاحي:

هو تحسين العمليات الحالية وزيادة كفاءتها وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. (March, 1991)

التعريف الإجرائي:

يقصد به مستوى تركيز المنظمة على تحسين أداء عملياتها الحالية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

4. التميز المؤسسيOrganizational Excellence

التعريف الاصطلاحي:

هو قدرة المنظمة على تطبيق ممارسات قيادية وتشغيلية ومعارية تُمكنها من تحقيق أداء متفوق ومستدام، بما يلبي توقعات أصحاب المصلحة ويتجاوزها. (EFQM, 2020)

التعريف الإجرائي:

يقصد به درجة نضج المنظمة في مجالات القيادة، والعمليات، والاستراتيجية، والموارد، والنتائج المؤسسية، بما يعكس تفوقها المؤسسي وقدرتها على المنافسة والاستدامة.

5. الاستدامة المؤسسيةInstitutional Sustainability

التعريف الاصطلاحي:

هي قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بكفاءة عبر إدارة واعية لمواردها البشرية والمالية والمعرفية على المدى الطويل. (UNDP, 2020)

التعريف الإجرائي:

يقصد بها مدى قدرة المنظمة على ضمان استمرارية عملياتها ومواردها ونتائجها، والحفاظة على جاهزيتها المستقبلية من خلال تعزيز الاستقرار والتطوير المتواصل.

5.1 الاستدامة التشغيليةOperational Sustainability

الاصطلاحي:

هي استمرار العمليات والخدمات في مختلف الظروف دون انقطاع، ووفق معايير الكفاءة والجاهزية. (ISO 22301)

الإجرائي:

يقصد بها قدرة المنظمة على إدارة وتشغيل عملياتها اليومية بكفاءة عالية وبلا تعطل.

5.2 الاستدامة الماليةFinancial Sustainability

الاصطلاحي:

هي قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بكفاءة، وتحقيق توازن مالي مستدام. (OECD, 2019)

الإجرائي:

يقصد بها قدرة المنظمة على الحفاظ على مواردها المالية واستثمارها بما يدعم استمرار أنشطتها وعملياتها.

5.3 الاستدامة المعرفية Knowledge Sustainability

الاصطلاحي:

هي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة وتوثيقها وتبادلها والحفاظ عليها عبر الزمن. (Nonaka, 2018)

الإجرائي:

يقصد بها مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالخبرات وتطوير رأس المال البشري، بما يضمن استمرارية التعلم المؤسسي والابتكار.

6. الابتكار المؤسسي Organizational Innovation

التعريف الاصطلاحي:

هو تطبيق أفكار وأساليب جديدة لتحسين العمليات، والخدمات، والسياسات، بما يساهم في رفع جودة الأداء. (OECD, 2017)

التعريف الإجرائي:

يقصد به الإجراءات أو الحلول الجديدة التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين خدماتها ورفع الكفاءة وتحقيق التطوير المستمر.

ثامناً: حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُساهم في تحديد الإطار العام الذي يعمل ضمنه الباحث؛ إذ تساعد على رسم نطاق موضوع البحث وبيان حدوده الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، بما يضمن تركيز الدراسة وتوجيه إجراءاتها نحو أهداف محددة وواضحة. كما تُبرز هذه الحدود قدرة الباحث على ضبط متغيرات الدراسة وتحديد المساحة التي سيتناولها التحليل، بما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير العلمي.

وانطلاقاً من أهمية هذه الخطوة في البحوث العلمية، ولا سيما في الدراسات التطبيقية التي تتناول متغيرات معقدة ومتشابكة مثل البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي والاستدامة، فقد تم تحديد حدود الدراسة على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية (موضوع البحث):

تركز الدراسة على تحليل البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الهيكليّة، السياقية، القيادية)، واستكشاف أثرها المباشر وغير المباشر على التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية، من خلال نموذج تكاملي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

2. الحدود المكانية (مكان تطبيق الدراسة):

تُجرى الدراسة في منظمات تعمل ضمن السياق التنظيمي في المملكة العربية السعودية، وذلك نظرًا لارتباط موضوع الدراسة بتوجهات تحسين الأداء المؤسسي، والتحول نحو التميز والاستدامة بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030.

ويمكن تعميم نتائجها على منظمات أخرى ذات خصائص تنظيمية مشابهة.

3. الحدود الزمانية (الفترة الزمنية للدراسة):

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2025 و2026، وهي الفترة التي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها، إلى جانب كونها مرحلة تشهد تزايدًا في تبني المبادرات المعززة للتميز والاستدامة، مما يجعلها فترة مناسبة لتقييم مستوى البراعة التنظيمية لدى المنظمات محل الدراسة.

4. الحدود البشرية (عينة الدراسة):

تقتصر الدراسة على العاملين والإداريين في المستويات الإشرافية والتنفيذية ذات الصلة المباشرة بإدارة العمليات، والتطوير التنظيمي، والجودة، والتخطيط، والتحول المؤسسي؛ لما لهذه الفئات من ارتباط مباشر بموضوع البراعة التنظيمية والتميز والاستدامة.

تاسعًا: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج استراتيجي متكامل لتفعيل البراعة التنظيمية في الهيئات الحكومية السعودية، وربطها بتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وانطلاقًا من طبيعة موضوعها الذي يجمع بين التفسير النظري والتطبيق العملي، سيتم اعتماد منهجية علمية تأخذ بعين الاعتبار البعدين الاستكشافي والاختباري، من خلال تصميم بحثي مختلط (Mixed Methods Design) من النوع الاستكشافي المتسلسل (Exploratory Sequential).

مبررات اختيار المنهجية المختلطة

يستند اختيار المنهجية المختلطة (النوعية والكمية) في هذه الدراسة إلى الحاجة لفهم شامل ومعيق للبراعة التنظيمية وممارساتها في السياق الحكومي السعودي. فالنهج النوعي يُمكن الباحث من استكشاف الأبعاد الثقافية والسياقية والقيادية التي لا تُلتقط عبر الأدوات الكمية وحدها، من خلال التفاعل المباشر مع صنّاع القرار والاطلاع على الوثائق المؤسسية. في حين تتيح المرحلة الكمية اختبار النموذج المفاهيمي بصورة إحصائية دقيقة، والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات المستهدفة. وبهذا فإن هذه المنهجية تعكس تكاملًا معرفيًا ومنهجيًا، وتوفر أرضية صلبة لتطوير نموذج استراتيجي قابل للتطبيق يعكس الواقع المحلي ويستجيب لتحدياته.

أ. نوع الدراسة

تُصنّف هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية ذات التوجه الاستكشافي والتفسيري، حيث تجمع بين الدراسة النوعية لفهم الظاهرة التنظيمية في سياقها الواقعي، والدراسة الكمية لاختبار نموذج سببي يربط بين متغيرات متعددة. وتُعدّ من الدراسات الطولية الجزئية (Cross-sectional) التي تعتمد على جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من كل مرحلة.

ب. تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على تصميم استكشافي متسلسل مختلط (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) ، ويتضمن ثلاث مراحل رئيسية:

1. المرحلة النوعية الاستكشافية (Qualitative Phase) :

تهدف إلى استكشاف ممارسات البراعة التنظيمية في السياق الحكومي السعودي وتحليل البيئة التنظيمية، من خلال:

- مقابلات شبه موجهة مع قيادات من إدارات التخطيط، الجودة، التحول المؤسسي.
- تحليل وثائق مؤسسية مثل الخطط الاستراتيجية، تقارير الأداء، أدلة الحوكمة.
- **المخرجات** :تحديد أبعاد وسلوكيات البراعة التنظيمية الفعلية تمهيداً لبناء أداة القياس.

2. تطوير أداة القياس الكمية (Measurement Tool Development) :

- صياغة بنود أولية بناءً على الأدبيات والمخرجات النوعية.
- تحكيم علمي من خبراء في الإدارة العامة والتنظيم.
- دراسة استطلاعية لضبط البنود وتقدير الثبات المبدئي.

3. المرحلة الكمية (Quantitative Phase):

تهدف إلى اختبار النموذج المفاهيمي للعلاقات بين البراعة التنظيمية، التميز، والاستدامة، باستخدام:

- استبيان مغلق مبني على مقياس Likert خماسي.
- تحليل العامل التوكيدي (CFA) لاختبار صلاحية أدوات القياس.
- النموذج الهيكلي SEM أو PLS-SEM لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

4. تحليل حالة معمق (Case Study Analysis):

إجراء تطبيق ميداني للنموذج في 2-3 هيئات حكومية سعودية من مستويات أداء مختلفة (رائدة مقابل متعثرة)، بهدف التحقق من صلاحية النموذج وفعاليته في السياق الواقعي.

ج. طرق الحصول على البيانات

البيانات النوعية:

- مقابلات شبه موجهة تُجرى شخصيًا أو افتراضيًا مع قيادات مختارة.
- تحليل محتوى الوثائق الرسمية ذات الصلة بالحوكمة والجودة والتطوير المؤسسي.

البيانات الكمية:

- استبيانات إلكترونية أو ورقية تُوزع على موظفي الجهات الحكومية المستهدفة.
- يتم استرجاع الاستبيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS و AMOS و SmartPLS.

د. أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان:

- مقياس Likert خماسي لقياس:
 - أبعاد البراعة التنظيمية: الاستغلال – الاستكشاف – الدعم القيادي – التكامل المعرفي.
 - أبعاد التميز المؤسسي: القيادة – الاستراتيجية – العمليات – النتائج – أصحاب المصلحة.
 - أبعاد الاستدامة: الاستمرارية التشغيلية – الكفاءة المالية – بناء القدرات – الابتكار المستقبلي.

2. المقابلات:

- موجهة نحو ممارسات القيادة، أنماط اتخاذ القرار، إدارة التغيير، تحديات البيروقراطية.

3. تحليل الوثائق:

- يشمل تحليل: الخطط الاستراتيجية، تقارير الأداء، أدلة التميز والجودة، سياسات الحوكمة المؤسسية.

هـ. مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وقيادات إدارات:

- التخطيط الاستراتيجي
- التطوير المؤسسي
- الجودة والحوكمة
- التحول الرقمي
- الابتكار الإداري في الوزارات والهيئات السعودية ذات التوجه الاستراتيجي والمشاركة في برامج التميز المؤسسي.

و. العينة وأسلوب اختيارها

المرحلة النوعية:

- نوع العينة: قصدية/خبرائية(Purposive)
- الحجم: 10-15 مشاركًا حتى الوصول إلى الإشباع النظري.

المرحلة الكمية:

- نوع العينة: طبقية عشوائية أو ملاءمة منضبطة.
- الحجم المتوقع: لا يقل عن 300 استجابة، وفقًا لقاعدة 10:1 لتحليل SEM الفعال.

ز. أساليب التحليل

التحليل النوعي:

- تحليل موضوعي(Thematic Analysis)
- أو تحليل محتوى موجه بنظرية البراعة التنظيمية.

التحليل الكمي:

- إحصاءات وصفية (متوسط، انحراف معياري).
- اختبارات الثبات والصدق (Cronbach's Alpha، CR، AVE).
- تحليل العامل التوكيدي.(CFA)
- النمذجة الهيكلية SEM أو PLS-SEM لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

عاشراً: الدراسات السابقة

تعتمد هذه الدراسة على مراجعة عدد من الأبحاث العلمية الحديثة التي تناولت مفاهيم البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي، والاستدامة في السياقات الحكومية، مع التركيز على السياق السعودي في ضوء التحولات الإدارية التي تقودها رؤية المملكة 2030. وتتنوع الدراسات بين العربية والأجنبية، وبين النوعية والكمية، وتغطي مستويات مختلفة من التحليل النظري والتطبيقي. تم ترتيب الدراسات زمنياً وربطها بشكل مباشر بإشكالية البحث وتساؤلاته.

1. الهاجري (2022): إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية

ركزت الدراسة على دور الابتكار كأحد مخرجات البراعة التنظيمية في تعزيز الأداء الحكومي، مبرزة التحديات التنظيمية والثقافية التي تحد من قدرات التجديد المؤسسي. استخدم الباحث المنهج الكيفي عبر مقابلات معمقة مع قيادات حكومية.

الارتباط بالدراسة الحالية: تسلط الدراسة الضوء على البعد الاستكشافي للبراعة التنظيمية، لكنها لم تُدرج الابتكار ضمن إطار شملي يشمل الكفاءة والتميز والاستدامة.

2. الشمري (2021): التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية

استندت الدراسة إلى إطار التميز الأوروبي (EFQM) لتقييم مدى تطبيق ممارسات التميز في المؤسسات الحكومية السعودية. وقد كشفت النتائج عن تباين كبير في نضج الممارسات المؤسسية.

الارتباط بالدراسة الحالية: تُعد الدراسة مرجعية في جانب التميز المؤسسي، ولكنها لم تعالج أثر البراعة التنظيمية أو علاقتها بالاستدامة.

3. Alshammari, M. (2021). Strategic Agility and Organizational Excellence in Saudi Ministries.

بحثت الدراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن التكيف مع التغيرات السريعة يعزز من تنافسية الجهاز الحكومي. **الارتباط بالدراسة الحالية:** تتقاطع بشكل غير مباشر مع البراعة التنظيمية، لكنها لم تُعالج البراعة بمفهومها الثلاثي (القيادية، السياقية، الهيكلية)، ولم تتطرق للاستدامة المؤسسية.

4. Al-Harbi (2023): Organizational Ambidexterity in Saudi Public Organizations.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر البراعة التنظيمية على الاستدامة داخل القطاع الحكومي السعودي. استخدم الباحث أسلوب الاستبيانات وتحليل الانحدار. **الارتباط بالدراسة الحالية:** تناولت الدراسة البراعة السياقية والقيادية، مؤكدة علاقتهما الإيجابية بالاستدامة، لكنها لم تربط البراعة بالتميز المؤسسي، كما لم تقدم نموذجًا استراتيجيًا قابلاً للتطبيق.

5. Elbanna, S. (2019). Public Sector Strategy and Performance in the Gulf: A Structural View

حللت الدراسة العوامل الهيكلية المؤثرة على الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي في السعودية والإمارات. أظهرت أن الجمود التنظيمي يقف عائقًا أمام الابتكار المؤسسي.

الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم أهمية البراعة التنظيمية كحل تنظيمي، لكنها لا تقدم نموذجًا إجرائيًا يعالج المشكلة الهيكلية.

6. O'Reilly & Tushman (2021). Lead and disrupt.

في هذا الكتاب، طُرحت فكرة القيادة المزدوجة التي تحقق توازنًا بين الابتكار والكفاءة، من خلال دراسات حالة لجهات حكومية غربية. **الارتباط بالدراسة الحالية:** المرجع الأهم في البراعة القيادية، إلا أن تطبيقه لم يشمل بيئات العمل الحكومية في المنطقة العربية أو الخليجية.

7. Gibson & Birkinshaw (2022). The Ambidextrous Organization Revisited.

أعادت هذه الدراسة النظر في نظرية البراعة التنظيمية، مقترحة أن البراعة السياقية والقيادية أكثر فاعلية في البيئات الحكومية مقارنة بالهيكلية.

الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم التأصيل النظري للدراسة، لكنها تفتقر للتطبيق في البيئات العربية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سده.

8. Yoon & Lim (2022): Ambidextrous Leadership and Public Service Innovation

بحثت الدراسة العلاقة بين القيادة المزدوجة والابتكار في القطاع العام الكوري. خلصت إلى أن قدرة القادة على إدارة التوازن بين الابتكار والكفاءة تُعد حاسمة لنجاح المؤسسات.

الارتباط بالدراسة الحالية: تعزز جانب البراعة القيادية، لكنها تختلف في السياق الثقافي والتنظيمي عن الحالة السعودية.

9. Zhang & Chen (2023): Digital Ambidexterity in Government Transformation

حللت الدراسة كيف يمكن للمؤسسات الحكومية تحقيق توازن بين الاستغلال الرقمي الحالي واستكشاف تقنيات جديدة في ظل التحول الرقمي. الارتباط بالدراسة الحالية: تدعم البراعة الهيكلية في البيئات الرقمية، وتفتح المجال لإدماج البراعة التنظيمية في مبادرات التحول الرقمي.

الربط والتكامل بين الدراسات السابقة وخدمة أهداف الدراسة:

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك مساحات مشتركة وتقاطعات معرفية يمكن توظيفها لتعزيز الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية. فقد تناولت تلك الدراسات مفاهيم البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي والاستدامة من زوايا متعددة، وفي سياقات تنظيمية مختلفة، مما وفر قاعدة معرفية غنية يُمكن البناء عليها. ومن خلال تحليل تلك الدراسات وربط نتائجها، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط التي تبرز التكامل المعرفي والمنهجي بينها، كما توضّح كيف تدعم هذه الدراسات أهداف الدراسة الحالية وتسهم في بلورة نموذج تطبيقي أكثر شمولاً وملاءمة للسياق السعودي.

- **توحيد المفاهيم المبحوثة:** أسهمت الدراسات في تناول مفاهيم البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي، والاستدامة كلٌّ على حدة، مما وفّر أساساً نظرياً متنوعاً، والدراسة الحالية توظف هذا التعدد لبناء نموذج يجمع بينها في سياق موحد.
- **التركيز على السياق السعودي:** الدراسات العربية، مثل دراسة الحربي (2023) والشمراي (2021)، قدّمت نتائج واقعية عن البيئة السعودية، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى بناء نموذج تطبيقي خاص بالقطاع الحكومي السعودي.
- **دعم البناء النظري:** الدراسات الأجنبية، مثل Gibson & Birkinshaw (2022) وO'Reilly & Tushman (2021)، توفر عمقاً نظرياً حول أنماط البراعة التنظيمية، مما يساعد في تأصيل النموذج المفاهيمي الذي تتبناه هذه الدراسة.
- **كشف الفجوات التطبيقية:** أبرزت الدراسات السابقة عدم وجود نموذج متكامل قابل للتطبيق، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسدّه عبر دمج الأبعاد النظرية والواقعية في نموذج عملي.
- **التنوع المنهجي في الدراسات:** تنوع المناهج بين الكمي والنوعي أعطى خلفية شاملة، والدراسة الحالية تستفيد من هذا التنوع لتعزيز موثوقية تصميمها المنهجي (الذي قد يكون مختلطاً).
- **تكامل الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية:** على عكس أغلب الدراسات التي ركزت على بعد واحد، فإن الدراسة الحالية تستهدف التكامل بين البراعة الهيكلية، السياقية، والقيادية في نموذج شامل يخدم تحقيق التميز والاستدامة.

- ربط النظرية بالتطبيق في بيئة محلية : استفادت الدراسة من التحليلات النظرية للدراسات العالمية، وربطتها بالمعطيات الواقعية للدراسات المحلية، وهو ما يُكسبها ميزة الأصالة والملاءمة للسياق السعودي.

الملخص النقدي للدراسات السابقة

بالرغم من القيمة المعرفية التي قدّمتها الدراسات السابقة في مجال البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي والاستدامة في القطاع الحكومي، إلا أن مراجعتها تكشف عن عدد من الثغرات البحثية والمنهجية التي ما تزال بحاجة إلى معالجة علمية أكثر تكاملاً، خاصة في السياق السعودي والعربي بشكل عام.

أولاً: تفتقر معظم الدراسات إلى نموذج شمولي متكامل يجمع بين البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيادية، السياقية، الهيكلية) وبين مفهومي التميز المؤسسي والاستدامة. فقد اكتفت بعض الدراسات بتحليل العلاقة بين بعدين فقط، كالعلاقة بين البراعة والاستدامة أو بين التميز والابتكار، دون إدماج جميع المتغيرات في إطار نظري موحد يمكن اختبارَه وتطبيقه عملياً.

ثانياً: يُلاحظ غياب الأطر التطبيقية القابلة للتنفيذ ضمن القطاع الحكومي السعودي. إذ اقتصرَت بعض الدراسات على الطرح المفاهيمي أو التحليل النظري، بينما لم تُقدّم نماذج تنفيذية تدعم صُناع القرار في تفعيل البراعة التنظيمية عملياً داخل مؤسساتهم. وهذا القصور يحد من القدرة على ترجمة المفاهيم النظرية إلى سياسات وبرامج إجرائية.

ثالثاً: ركّزت العديد من الدراسات على أحد أنماط البراعة فقط، سواء البراعة القيادية أو السياقية، في حين لم تُعالج البراعة التنظيمية كمفهوم تكاملي يشمل الأبعاد الثلاثة معاً. هذا التناول المجتزأ يقلل من فعالية الفهم التطبيقي للمفهوم، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب مرونة تنظيمية شاملة.

رابعاً: يُلاحظ أن المنهجيات البحثية المستخدمة كانت محدودة في تنوعها، حيث اعتمدت أغلب الدراسات على الأسلوب الكمي باستخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي، دون الاستفادة من الرؤى التفسيرية التي توفرها المناهج النوعية أو المنهجيات المختلطة، والتي يمكن أن تعكس الديناميات التنظيمية والثقافية التي لا تظهر في البيانات الكمية وحدها.

خامساً: محدودية تناول العربي والسعودي تمثل فجوة واضحة في الأدبيات، إذ لا تزال الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية ضمن بيئة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية نادرة، كما أن معظم الأدبيات المترجمة أو الأجنبية لا تعكس الخصوصية الثقافية والتنظيمية للسياق المحلي، مما يعزز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تنطلق من الواقع السعودي نفسه.

وأخيراً، أغفلت العديد من الدراسات تحليل الفجوة بين السياسات الحكومية الطموحة وبين واقع التنفيذ المؤسسي، وهي فجوة مركزية تواجه معظم المبادرات في القطاع العام. فالدراسات السابقة لم تُسلط الضوء بشكل كافٍ على أسباب هذا الانفصال بين الرؤية والواقع، ولم تقدم أدوات تحليلية أو نماذج لمعالجة هذا التحدي البنوي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال نموذج مفاهيمي يربط البراعة التنظيمية بالتميز والاستدامة كمنظومة واحدة متكاملة.

القيمة العلمية لمراجعة الدراسات السابقة وأوجه الإفادة منها

من خلال تحليل الدراسات السابقة ومناقشتها نقدياً، يتبيّن أن الدراسة الحالية تستفيد منها في عدة أوجه رئيسية، وذلك على النحو التالي:

- بناء الإطار النظري للدراسة : ساعدت الدراسات السابقة، خاصة دراسات (Gibson & Birkinshaw, 2022; O'Reilly &

Tushman, 2021)، في صياغة الإطار النظري المتعلق بأنماط البراعة التنظيمية (الهيكلية، السياقية، القيادية)، مما وفر أساساً علمياً متيناً

لِلدراسة الحالية.

- **تحديد الفجوة البحثية :** كشفت مراجعة الدراسات، وخاصة العربية منها، عن محدودية الأطر التكاملية التي تربط بين البراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والاستدامة، وهو ما شكّل مبرراً علمياً ومنطقياً لاختيار موضوع الدراسة وصياغة تساؤلاتها.
- **اختيار المنهجية :** أظهرت أغلب الدراسات اعتماداً مفرطاً على المناهج الكمية، دون تكامل مع الأدوات التفسيرية، مما دفع الدراسة الحالية إلى تبني منهجية مختلطة (كمية وكيفية) لتقديم تحليل أعمق وأشمل لواقع البراعة التنظيمية في القطاع الحكومي السعودي.
- **إثراء النقاش العلمي العربي :** تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة الناتجة عن قلة الدراسات العربية التي تتناول موضوع البراعة التنظيمية بعمق، وتقدّم بذلك إضافة نوعية للمحتوى العربي الأكاديمي في مجال إدارة المؤسسات العامة.
- **تصميم النموذج المفاهيمي :** اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة وتحليلها، تم تطوير نموذج مفاهيمي يجمع بين المتغيرات الثلاثة الأساسية (البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي، الاستدامة) في سياق بيئة العمل الحكومية، بما يعزز إمكانية التطبيق العملي مستقبلاً.

الحادي عشر: نموذج العلاقة بين المتغيرات

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وسياقها في القطاع العام السعودي، وبالاستناد إلى ما استعرضته الأدبيات السابقة، تقترح هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح طبيعة العلاقة السببية بين ثلاثة متغيرات رئيسة، هي: **البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي، والاستدامة المؤسسية**. ويعتمد النموذج على فرضية مركزية مفادها أن تعزيز التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية في الهيئات الحكومية لا يمكن أن يتحقق بشكل فعال إلا من خلال تفعيل ممارسات البراعة التنظيمية، على أن يلعب التميز المؤسسي دور الوسيط في هذه العلاقة.

يرتكز النموذج على نظرية البراعة التنظيمية (Tushman & O'Reilly, 1996) التي تُعد من أبرز النظريات المعاصرة في تفسير قدرة المنظمات على التوازن بين الاستغلال الفعّال للموارد الحالية والاستكشاف الابتكاري للمستقبل. ويعد هذا التوازن شرطاً أساسياً لتحقيق الأداء المتفوق والقدرة على التكيف والاستمرار في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد، كما هو الحال في القطاع الحكومي.

تُحدّد مكونات النموذج كما يلي:

- البراعة التنظيمية تُعد المتغير المستقل في النموذج، وتشمل أنماطاً ثلاث: البراعة الهيكلية، البراعة السياقية، والقيادة البارعة.
- التميز المؤسسي يمثل متغيراً تابعاً مباشراً للبراعة التنظيمية، ويُعد كذلك متغيراً وسيطاً في علاقتها بالاستدامة.
- الاستدامة المؤسسية تمثل المتغير التابع النهائي، الذي يُعبر عن النتيجة النهائية المستهدفة من خلال تفعيل النموذج.

توضيح مكونات نموذج العلاقة بين المتغيرات:

يتكون النموذج المفاهيمي المقترح من ثلاثة أنواع رئيسية من المتغيرات:

- **المتغير المستقل :** يتمثل في "البراعة التنظيمية"، والتي تُعد المدخل الأساسي لتحفيز الأداء المؤسسي، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسة هي: البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity) التي تتعلق بتوزيع المهام والأدوار، البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity)

التي ترتبط بثقافة العمل المرنة، والقيادة البارعة (Leadership-based Ambidexterity) التي تمثل قدرة القيادات على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

- **المتغير التابع المباشر** : هو "التميز المؤسسي"، وهو يعكس مدى فعالية تطبيق المؤسسة لمعايير الجودة والابتكار والحوكمة والمساءلة. ويُعد هذا المتغير في الوقت ذاته وسيطاً في العلاقة بين البراعة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، مما يعزز من قيمته العلمية ضمن النموذج.
- **المتغير التابع النهائي** : هو "الاستدامة المؤسسية"، التي تمثل الغاية النهائية للنموذج. وتشمل أبعاد الاستدامة التشغيلية (استمرارية تقديم الخدمات بفعالية)، والمالية (تحقيق كفاءة إنفاق وتوازن مالي)، والمعرفية (الحفاظ على التعلّم المؤسسي ونقل المعرفة).

يعكس هذا التصور ترابطاً سببياً واضحاً بين المتغيرات الثلاثة، بحيث تؤدي ممارسات البراعة التنظيمية إلى تحسين التميز المؤسسي، والذي بدوره ينعكس على تعزيز الاستدامة المؤسسية. كما يُفترض أن هناك تأثيراً مباشراً للبراعة التنظيمية على الاستدامة، إضافةً إلى المسار غير المباشر عبر التميز، مما يجعل النموذج ثنائي المسار ويعزز من قوته التفسيرية.

الرسم المفاهيمي لنموذج العلاقة بين المتغيرات

استناداً إلى ما تم استعراضه من نماذج نظرية ودراسات سابقة، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة بهدف تحليل العلاقة السببية بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة: البراعة التنظيمية كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع مباشر، والاستدامة المؤسسية كمتغير تابع نهائي.

ويفترض النموذج وجود أربعة علاقات رئيسية تشمل:

1. علاقة مباشرة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.
2. علاقة مباشرة بين البراعة التنظيمية والاستدامة المؤسسية.
3. علاقة مباشرة بين التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية.
4. علاقة غير مباشرة بين البراعة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، تتوسطها ممارسات التميز المؤسسي.

يعكس النموذج تنوع البراعة التنظيمية من خلال تضمين ثلاثة أنماط رئيسية:

- البراعة الهيكلية (Structured Ambidexterity): المرتبطة بالهياكل التنظيمية والسياسات.
- البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity): التي تعتمد على ثقافة العمل والمرونة.
- القيادة البارعة (Leadership-based Ambidexterity): التي تجسّد دور القيادة في موازنة الاستكشاف والاستغلال.

أما الاستدامة المؤسسية، فقد تم تحديد أبعادها لتشمل:

- الاستدامة التشغيلية (Operational Sustainability).

• الاستدامة المالية (Financial Sustainability).

• الاستدامة المعرفية (Knowledge Sustainability).

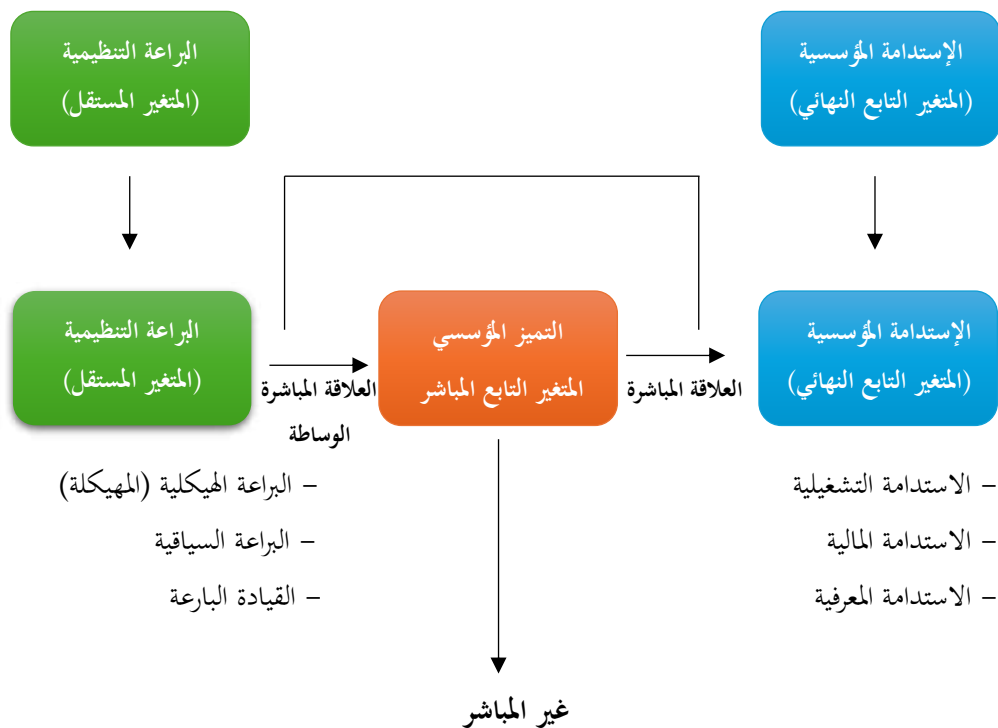
يُعد هذا النموذج متسقاً مع التوجهات المعاصرة في حوكمة القطاع العام، كما يتكامل مع أهداف رؤية السعودية 2030 التي تدعو إلى بناء مؤسسات حكومية مرنة، مبتكرة، ومستدامة. كذلك، يسعى هذا النموذج إلى معالجة فجوة في الأدبيات العربية عبر تقديم تصور تطبيقي قابل للقياس والاختبار باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM).

ويُعرض الشكل التالي النموذج المفاهيمي المقترح

في ضوء التركيب النظري للدراسة وسياقها التطبيقي، تم تطوير نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية الثلاثة، بطريقة تُسهّم في تفسير مسارات التأثير المباشر وغير المباشر فيما بينها. ويرتكز النموذج على أساس علمي متين يستمد مرجعيته من النظريات الإدارية الحديثة، ويُجسّد التفاعل الديناميكي بين البراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والاستدامة المؤسسية.

ويُعرض الشكل التالي النموذج المفاهيمي المقترح لعلاقة البراعة التنظيمية بالتميز المؤسسي والاستدامة في هيئات القطاع العام.

الشكل رقم (1): النموذج المفاهيمي المقترح لعلاقة البراعة التنظيمية بالتميز المؤسسي والاستدامة في هيئات القطاع العام



يفترض النموذج وجود أربع علاقات رئيسية:

العلاقة الأولى: تربط البراعة التنظيمية بالتميز المؤسسي، حيث تشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تنجح في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار، من خلال أنماط البراعة المختلفة، تكون أكثر قدرة على تعزيز التميز في القيادة والعمليات، ومأسسة ممارسات الجودة والابتكار، وتحقيق نتائج مؤسسية متفوقة.

العلاقة الثانية: تربط بين البراعة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، حيث تظهر قدرة المنظمات الباهرة على الاستمرارية والتكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بفضل مرونتها التنظيمية واستعدادها المسبق. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن البراعة التنظيمية تُسهم في رفع جاهزية المؤسسة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية، بما يحقق استدامة تشغيلية ومالية ومعرفية.

العلاقة الثالثة: تمثل العلاقة المباشرة بين التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية، حيث يُنظر إلى التميز المؤسسي كمؤشر لنضج المؤسسة وفاعلية أداؤها الداخلي، وهو ما يُعد شرطاً لتحقيق استدامة حقيقية. المؤسسات التي تتبنى معايير التميز وتطبق ممارسات القيادة الفعالة، والمساءلة، والشفافية مع أصحاب المصلحة، تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج طويلة الأمد ذات أثر مستدام.

أما العلاقة الرابعة: فهي غير مباشرة، وتتمثل في الدور الوسيط الذي يلعبه التميز المؤسسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية والاستدامة المؤسسية. تفترض الدراسة أن ممارسات البراعة التنظيمية لا تؤدي إلى الاستدامة مباشرة، بل تنتج أولاً بيئة تنظيمية محفزة للتميز المؤسسي، والذي بدوره يُمكن من تحقيق استدامة مؤسسية شاملة. وتدعم هذه العلاقة الوسيطة العديد من النماذج الحديثة في الإدارة، خصوصاً في سياق استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السببية متعددة المسارات.

يتكامل هذا النموذج مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على بناء مؤسسات حكومية مرنة، مبتكرة، ومستدامة، ويُعالج في الوقت ذاته فجوة في الأدبيات العربية المعاصرة التي تفتقر إلى نماذج تطبيقية تربط بين البراعة التنظيمية والنتائج المؤسسية في السياق الحكومي. كما يُعد هذا النموذج إطاراً علمياً مناسباً لبناء أدوات قياس معتمدة، وتصميم استبانات كمية لاختبار الفرضيات، وتوليد توصيات سياساتية قابلة للتنفيذ في بيئة العمل الحكومي.

الأساس العلمي والتطبيقي للنموذج المقترح

يستمد النموذج المفاهيمي المقترح قوته من عدد من العوامل العلمية والمنهجية التي تجعله ذا قيمة مضافة في الحقل البحثي، خاصة في سياق القطاع الحكومي السعودي، ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

1. الأساس النظري الراسخ للنموذج

يعتمد النموذج على واحدة من أكثر النظريات رسوخاً في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، وهي نظرية البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity Theory) التي أثبتت جدواها عبر تطبيقات متعددة في البيئات المعقدة والبيروقراطية. هذه النظرية توفر إطاراً لفهم كيفية توازن المنظمات بين الاستغلال الفعّال للموارد الحالية والاستكشاف الابتكاري للمستقبل، وهو ما يتماشى مع طبيعة عمل القطاع العام الذي يتطلب الحفاظ على الكفاءة مع دفع عجلة التحول والابتكار.

2. الارتباط الوثيق مع نماذج معترف بها عالمياً

تم تصميم النموذج بما يتسق مع معايير التميز الأوروبي EFQM ، وأطر الاستدامة المؤسسية المعتمدة دوليًا، مما يمنحه قابلية للمقارنة والتطبيق في بيئات حكومية متعددة. هذا يعزز من فرص تعميم النتائج وتطبيقها خارج نطاق الدراسة.

3. القابلية للاختبار باستخدام نماذج إحصائية متقدمة

صُمم النموذج ليس فقط ليُطرح نظريًا، بل ليكون قابلاً للاختبار التطبيقي من خلال نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) ، بما يشمل مسارات مباشرة وغير مباشرة (وساطة). يُتيح هذا المنهج الإحصائي اختبار دقة الفرضيات بشكل متكامل، وقياس قوة التأثير بين المتغيرات، وتقدير مدى ملاءمة النموذج للبيانات الميدانية.

4. معالجة فجوة علمية في الأدبيات العربية

لا تزال أدبيات الإدارة العامة في السياق العربي تُعاني من محدودية الدراسات التي تتناول البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز والاستدامة. وعليه، فإن هذا النموذج يُعد مساهمة أصيلة في سد هذه الفجوة من خلال تقديم تصور نظري وميداني جديد في البيئة السعودية.

5. الملاءمة العالية للسياق الوطني (رؤية 2030)

يتوافق النموذج مع أولويات رؤية المملكة 2030، والتي تركز على بناء جهاز حكومي كفء، متميز، ومستدام. ويوفر النموذج إطارًا لفهم كيفية تفعيل القدرات الداخلية للجهات الحكومية، واستثمارها في تحقيق الأثر المؤسسي المستدام، بما يخدم مستهدفات الرؤية ومحاور التحول الوطني.

6. مرونة النموذج وقابليته للتطوير

أُعدّ النموذج بطريقة تسمح بتوسيع نطاقه في أبحاث لاحقة، إما بإدخال متغيرات إضافية (مثل الثقافة التنظيمية، أو الحوكمة) أو بتطبيقه على قطاعات مختلفة. كما يمكن استخدام النموذج كأداة تشخيصية لإجراء تقييمات داخلية في المؤسسات الحكومية.

الثاني عشر: المخطط المقترح لفصول الدراسة:

يتضمن هيكل الدراسة خمسة فصول رئيسية بالإضافة إلى فصل تمهيدي، تم ترتيبها وفق تسلسل معرّفي 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 نموذجًا مقترحًا لتطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات الحكومية السعودية، مع آليات التفعيل والتقييم، وتوصيات لصناع القرار.

الثالث عشر: قائمة المراجع – (APA 7) مرتبة أبجديًا

أولاً: المراجع العربية

- 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*.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *دليل التميز المؤسسي في القطاع الحكومي*. الرياض: وزارة الموارد البشرية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Harbi, A. (2023). Organizational ambidexterity in Saudi public organizations: A pathway to sustainability. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 102–120.
- Alshammari, M. (2021). Strategic agility and organizational excellence in Saudi ministries. *Journal of Strategic Management Studies*, 8(2), 75–98.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2022). Organizational ambidexterity: Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 47(3), 495–510.
- EFQM. (2020). EFQM Model 2020. European Foundation for Quality Management.
- Elbanna, S. (2019). Public sector strategy and performance in the Gulf: A structural view. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765–777.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2022). Organizational ambidexterity: Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 47(3), 495–510.
- ISO. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems. International Organization for Standardization.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Nonaka, I. (2018). The knowledge-creating company revisited. *Research in Organizational Behavior*, 38, 1–17.
- OECD. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Ambidextrous leadership*. Oxford University Press.
- 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.
- UNDP. (2020). *Institutional sustainability framework*. United Nations Development Programme.
- Yoon, S., & Lim, S. (2022). Ambidextrous leadership and public service innovation: Evidence from South Korea. *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.