

دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

إبراهيم علي عايض العمري

الرقم الجامعي/

٢٥٣٠٠١٢٧٦

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦ م

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

٣	إهداء
٤	شكر وتقدير
٧	قائمة الجداول
٩	فهرس الأشكال
١١	المستخلص
١٢	الفصل الأول
١٣	المقدمة
١٣	مشكلة الدراسة
١٦	أهمية الدراسة
١٧	أهداف الدراسة
١٧	تساؤلات الدراسة
١٨	فرضيات الدراسة
١٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٢٢	الفصل الثاني
٢٢	الدراسات السابقة
٢٣	المقدمة
٢٥	المتغير التابع والمستقل
٢٨	الدراسات السابقة
٣٧	الإطار النظري للدراسة
٣٨	الفصل الثالث
٣٨	منهجية الدراسة
٣٩	المقدمة
٤٠	مجتمع البحث
٤١	المنهجية وطرق البحث

٤١	خطوات جمع البيانات
٤٤	أدوات الدراسة
٤٥	حدود البحث
٤٦	الفصل الرابع
٤٦	نتائج الدراسة
٤٧	المقدمة
٤٨	تحليل البيانات
٩٣	المناقشة
٩٥	الخاتمة
٩٦	التوصيات
٩٨	المراجع
١٠٢	الملاحق
١٠٦	Abstract

قائمة الجداول

٥١	جدول ١ : التحليلات الإحصائية
٥٢	جدول ٢ : التحليل الإحصائي للعمر
٥٣	جدول ٣ : التحليل الإحصائي للجنس
٥٤	جدول ٤ : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
٥٦	جدول ٥ : التحليل الإحصائي لتشجيع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.
٥٧	جدول ٦ : التحليل الإحصائي لحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.
٥٩	جدول ٧ : التحليل الإحصائي لتوفير المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.
٦٠	جدول ٨ : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.
٦٢	جدول ٩ : التحليل الإحصائي لدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.
٦٣	جدول ١٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.
٦٥	جدول ١١ : التحليل الإحصائي لاستثمار المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.
٦٦	جدول ١٢ : التحليل الإحصائي لحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.
٦٨	جدول ١٣ : التحليل الإحصائي لاعتماد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.
٦٩	جدول ١٤ : التحليل الإحصائي لمساهمة إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.
٧١	جدول ١٥ : التحليل الإحصائي لعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.
٧٢	جدول ١٦ : التحليل الإحصائي لتحقيق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.
٧٤	جدول ١٧ : التحليل الإحصائي لتمييز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
٧٥	جدول ١٨ : التحليل الإحصائي لتستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.
٧٧	جدول ١٩ : التحليل الإحصائي لمساهمة المرنة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.
٧٨	جدول ٢٠ : التحليل الإحصائي لمساعدة البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.
٨٠	جدول ٢١ : التحليل الإحصائي لمساهمة البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.
٨١	جدول ٢٢ : ملخص التحليلات الإحصائية
٨١	جدول ٢٣ : اختبار الثبات والموثوقية
٨٣	جدول ٢٤ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستكشاف التنظيمي (Exploration).
٨٥	جدول ٢٥ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستغلال التنظيمي (Exploitation).
٨٦	جدول ٢٦ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والمرنة التنظيمية.
٨٨	جدول ٢٧ : ملخص النموذج
٨٩	جدول ٢٨ : تحليل التباين
٨٩	جدول ٢٩ : معاملات تحليل الانحدار المتعدد

جدول ٣٠ : اختبار التباين الأحادي	٩٢
جدول ٣١ : ملخص نموذج معامل بايز	٩٢

فهرس الأشكال

شكل توضيحي ١ : التمثيل البياني للعمر	٥٢
شكل توضيحي ٢ : التمثيل البياني للجنس	٥٣
شكل توضيحي ٣ : التمثيل البياني للدرجة العلمية	٥٥
شكل توضيحي ٤ : التمثيل البياني لتشجيع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة	٥٦
شكل توضيحي ٥ : التمثيل البياني لحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء	٥٨
شكل توضيحي ٦ : التمثيل البياني لتوفير المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات	٥٩
شكل توضيحي ٧ : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة	٦١
شكل توضيحي ٨ : التمثيل البياني لدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون	٦٢
شكل توضيحي ٩ : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر	٦٤
شكل توضيحي ١٠ : التمثيل البياني لاستثمار المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي	٦٥
شكل توضيحي ١١ : التمثيل البياني لحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة	٦٧
شكل توضيحي ١٢ : التمثيل البياني لاعتماد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال	٦٨
شكل توضيحي ١٣ : التمثيل البياني لمساهمة إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف	٧٠
شكل توضيحي ١٤ : التمثيل البياني لعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة	٧١
شكل توضيحي ١٥ : التمثيل البياني لتحقيق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية	٧٣
شكل توضيحي ١٦ : التمثيل البياني لتمييز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل	٧٤
شكل توضيحي ١٧ : التمثيل البياني لتستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل	٧٦
شكل توضيحي ١٨ : التمثيل البياني لمساهمة المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي	٧٧
شكل توضيحي ١٩ : التمثيل البياني لمساعدة البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية	٧٩
شكل توضيحي ٢٠ : التمثيل البياني لمساهمة البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري	٨٠
شكل توضيحي ٢١ : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	٨٢
شكل توضيحي ٢٢ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستكشاف التنظيمي (Exploration)	٨٤
شكل توضيحي ٢٣ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستغلال التنظيمي (Exploitation)	٨٥
شكل توضيحي ٢٤ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والمرونة التنظيمية	٨٧
شكل توضيحي ٢٥ : شكل الانتشار للبواقي	٩٠

شكل توضيحي ٢٦ : مصفوفة شكل الانتشار ٩١

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستكشاف التنظيمي، والاستغلال التنظيمي، والمرونة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (٢٧٧) عاملاً من العاملين في شركات قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس طبيعة العلاقة بين متغيراتها. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي للعاملين، كما تبين أن جميع أبعاد البراعة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي في تعزيز فرص التطور المهني، والارتقاء الوظيفي، وتنمية المهارات، وزيادة الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، مع بروز المرونة التنظيمية والاستكشاف التنظيمي بوصفهما من أكثر الأبعاد إسهاماً في دعم النمو الوظيفي للعاملين. كما أكدت النتائج أن تبني ممارسات تنظيمية تجمع بين الابتكار والكفاءة التشغيلية يسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التطوير العقاري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات البراعة التنظيمية داخل شركات التطوير العقاري، وتطوير برامج التدريب والتطوير المهني، وإنشاء مسارات وظيفية واضحة تعتمد على الكفاءة والجدارة، وتعزيز المرونة التنظيمية وثقافة الابتكار، وربط نظم تقييم الأداء بخطط التطوير الوظيفي، إضافة إلى دعم إدارة المعرفة والاستثمار في التقنيات الحديثة بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وتنمية رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستكشاف التنظيمي، الاستغلال التنظيمي، المرونة التنظيمية، المسار

الوظيفي، التطوير العقاري، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

يتجلى الاضطراب في بيئة الأعمال الحديثة في تغييرات كبيرة في التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد، وأن ظروف العمل الجديدة تتطلب تحولاً أساسياً وثابتاً من الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل إيجاد مسارات ومصادر لتحسين المسار الوظيفي، من خلال الدعم بشكل رئيسي لتطوير القدرة الداخلية على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والعمليات وقدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة التي ستمثل خصائص النشاط التجاري التي يجب تطبيقها على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي، والاستجابة لتزايد مستوى عدم التأكد والتعقيد البيئي (Jia-jun, ٢٠٢٢).

وفي ظل المنافسة الشرسية من شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء والارتقاء بتطلعاتهم بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة للاستعداد له ولتطلباته وتحدياته، والخدمة لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو الشعور بها قبل شرائها (استعمالها) (Naizm, ٢٠٢٠).

فالبراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستكشاف والاستغلال معاً، كما تسهم وبشكل أساسي في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس مجالها، من خلال استغلالها للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملون بها، ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي (أبو زيادة، ٢٠٢٠).

وتتمثل البراعة التنظيمية للمنظمات في قدرتها على متابعة الأعمال لأمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الوقت والبحث عن الفرص الجديدة والكفاءة والمرونة والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات المستفيدين والتكيف والمواءمة للربح والنمو طويل وقصير الأجل، حيث تتصف المنظمة البارعة بقدرتها على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة هما: استغلال الكفاءات الموجودة من خلال الاستفادة من الأنشطة بالاختيار والإنتاج والكفاءة والتنفيذ، هذا بجانب قدرتها على استكشاف فرص جديدة من خلال الأنشطة الاستكشافية بالبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمرونة والابتكار (أبو رحمه، ٢٠٢١).

وقد اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بتنمية البراعة التنظيمية، نظراً لحاجة المؤسسات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء مستقبلاً. كما أن تحقيق هذا التوازن داخل المؤسسة أمراً في غاية الصعوبة، لوجود تناقض بين هذين التوجهين (الاستغلال والاستكشاف)، إضافة إلى ما يفرض على المؤسسات من التعامل مع مثل هذه الاختلافات بفاعلية، ومن ثم تحقيق الابتكار والفعالية والأداء المتميز. وقد ثبت أن البراعة التنظيمية لها دور مهم في تطوير وديمومة المؤسسات، حيث توجد علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وتطوير الأداء والحفاظ على استمرارية المؤسسات على المدى البعيد، الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني طرق متعددة لتنمية تلك البراعة. وبذلك تعد البراعة التنظيمية أحد التوجهات التي تستطيع من خلالها الجامعات تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، من خلال استغلال مواردها المتاحة واستكشاف الموارد الجديدة في آن واحد (أحمد، ٢٠٢١).

ونظراً لما للبراعة التنظيمية من أهمية للمنظمة ودور فعال في تحسين أداء الموظفين، جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية".

مشكلة الدراسة

في الألفية الأخيرة تزايد الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره العنصر الأساسي والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاجية والتحسين في أداءه، إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بوجود توافق بين الفرد والوظيفة الموكلة إليه، فظهر ما يسمى بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حيث يعتبر من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ليسهل عملية التوافق بين العامل ووظيفته التي يشغلها. وقد أولت الإدارة اهتمامها بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لمساعدة ودعم أداء العامل داخل المؤسسة، فالمسار الوظيفي يساهم في القيام بعمليات تقييم أداء العاملين على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة (Mahmoud, ٢٠٢٠).

تواجه منظمات التطوير العقاري بالسعودية العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهّن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء، إذ يجد الباحث أن منظمات التطوير العقاري بحاجة إلى أن تتصف بالبراعة والإبداع، التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الموجهات الأساسية لتفوق منظمات التطوير العقاري، إذ شكلت

السمة المميزة للمنظمات المعاصرة (أحمد، ٢٠٢١). فقد أكد البعض بأن البراعة التنظيمية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات والاستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالاضطراب المرتفع.

أما يرى آخرون بأن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة منظمة الأعمال عامة ومؤسسات التطوير العقاري خاصة على مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية الغامضة وغير المؤكدة بشكل دقيق وسريع. وقد أوضحت بعض الدراسات أن اختلاف وتباين الباحثين في تحديد وتسمية الموجهات الرئيسية لتحقيق البراعة التنظيمية يعود إلى الاختلاف والتباين في الاستراتيجيات والقوى والظروف البيئية، فالعديد من إنجازات المنظمات تعود إلى قدرات المنظمة. كما أوضحت دراسات أخرى أن البراعة التنظيمية في تكنولوجيا المعلومات تعزز المستوى الوظيفي، فالبراعة التنظيمية تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل. ونظراً لأن نجاح المنظمات يتمثل في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة في إطار المنافسة التي تتطلب منها إعطاء أهمية أكثر للقدرات الديناميكية بما ينعكس على تحقيق أهدافها وتعزيز المسار الوظيفي بالمنظمات محل الدراسة (ناصف، ٢٠٢٣).

وتهدف المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، ويعني ذلك أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسها، الأمر الذي يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، أي أنها دائماً بحاجة إلى أن تكون بارعة وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص والبحث عن فرص جديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها. وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من بين أهم تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها. إن العمل بشكل بارع سيقطل من احتمالات حدوث انهيار تنظيمي داخل المسار الوظيفي، وفي حالة عدم العمل ببراعة فإنه من الممكن أن تتدنّى كفاءة الأداء ويصعب تحقيق الفاعلية وحدوث أزمات واضطرابات تنظيمية بالشكل الذي يقود إلى خروج المنظمة محل الدراسة من السوق بشكل تدريجي أو مفاجئ.

مما سبق يؤكد على أهمية اعتماد البراعة التنظيمية لتقليل احتمالات حدوث خلل في مستوى المسار الوظيفي، وأن هناك عدم مساواة في المكافآت والحوافز وعدم ربطها بمستويات ومعايير الأداء وعدم اتباع الأساليب الإدارية في الترقية والترفيه والاعتماد على المحسوبية في الحاليتين، مما ينعكس على جودة الحياة الوظيفية وبالتالي يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء وإنتاجية العاملين. بالإضافة إلى ارتفاع معدل دوران العمل نتيجة عدم الاستقرار والأمان الوظيفي، وذلك لكثرة تنقلات العاملين بين أقسام المصلحة

نفسها، وتنقل بعض العاملين إلى الوزارات الأخرى بحثاً عن الأمان والاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى عدم استقرارهم في الوظيفة، بالتالي يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى المسار الوظيفي (سعيد، ٢٠٢٢).

ونظراً لما سبق ومراجعة الباحث للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع البراعة، اكتشف قلة الدراسات التي تناول موضوع البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي، ومن ثم جاءت دراسته بعنوان "دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية".

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها أحدًا من الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ. لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للبراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي.

- **الأهمية العلمية:** تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم البراعة التنظيمية، المسار الوظيفي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، ويقدم توصيات تتعلق بتفعيل دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية".

- **الأهمية العملية:** تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية"، مما يساعد صناع القرار في الشركات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية والمسار الوظيفي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال - الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية". ويندرج من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير البراعة التنظيمية على تحسين المسار الوظيفي للعاملين في الشركات العقارية.
- معرفة مدى تأثير الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في القطاعات العقارية بالسعودية.
- التعرف على درجة تأثير الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات حول الدراسة ومن ثم الاستفادة منها.

تساؤلات الدراسة

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة فإننا يمكننا صياغة مجموعة من الأسئلة التي تتضمن حل مشكلة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال - الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية"؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير البراعة التنظيمية على تحسين المسار الوظيفي في الشركات العقارية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يساهم الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي في قطاعات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي في القطاعات العقارية بالسعودية؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) (سب النص الأصلي المشوه) للبراءة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال - الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في القطاعات العقارية بالمملكة العربية السعودية.

ويندرج من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للبراءة التنظيمية على المسار الوظيفي في شركات العقارية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للاستغلال كأحد أبعاد البراءة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي في القطاعات العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للاستكشاف كأحد أبعاد البراءة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاعات التطوير العقاري بالسعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث المعنون على نظرية البراءة التنظيمية (Organizational Ambidexterity Theory) بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين استثمار الموارد والقدرات الحالية (Exploitation) واستكشاف الفرص والابتكارات المستقبلية (Exploration)، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التطور المهني للعاملين. وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات الإدارية حداثة في تفسير كيفية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية المستدامة في بيئات الأعمال الديناميكية، خصوصاً في القطاعات التي تشهد تغيرات متسارعة مثل قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد تحولات جوهرية مدفوعة برؤية المملكة ٢٠٣٠ والمشروعات العملاقة مثل نيوم والقدية والبحر الأحمر وغيرها من المبادرات التنموية.

وتنطلق نظرية البراءة التنظيمية من فرضية أساسية مفادها أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على تحسين العمليات الحالية وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وإنما يتطلب أيضاً القدرة على البحث المستمر عن فرص جديدة، وتطوير منتجات

وخدمات وأساليب عمل مبتكرة. وقد قدم الباحثان (March ١٩٩١) مفهوم الاستكشاف والاستثمار باعتبارهما بعدين متكاملين للأداء التنظيمي، ثم طوّر الباحثان Tushman و O'Reilly (١٩٩٦) مفهوم البراعة التنظيمية بوصفه قدرة المنظمة على الجمع بين هذين البعدين في الوقت ذاته دون أن يطغى أحدهما على الآخر. فالمؤسسات التي تركز على الاستثمار فقط قد تحقق كفاءة تشغيلية مرتفعة لكنها تصبح أقل قدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية، بينما المؤسسات التي تركز على الاستكشاف وحده قد تواجه ضعفًا في الكفاءة التشغيلية وارتفاعًا في المخاطر، ولذلك فإن تحقيق التوازن بين البعدين يمثل جوهر البراعة التنظيمية.

وفي سياق قطاع التطوير العقاري السعودي، تكتسب هذه النظرية أهمية كبيرة نظرًا لطبيعة القطاع الذي يجمع بين الحاجة إلى تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة عالية، وبين ضرورة تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، ونظم المعلومات الجغرافية، وتقنيات البناء الذكي، وإدارة المشروعات الرقمية، بما يضمن استدامة النمو وتحقيق متطلبات السوق العقاري المتغير. ومن هذا المنطلق، فإن البراعة التنظيمية تمكن الشركات العقارية من تحسين قدرتها على إدارة المعرفة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز الابتكار المؤسسي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير فرص أفضل للترقية، وتنمية المهارات، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق الرضا الوظيفي.

كما ترتبط النظرية الحالية بعدد من المفاهيم التنظيمية الداعمة، أهمها التعلم التنظيمي، حيث تؤكد أن المؤسسات البارعة تنظيميًا تمتلك قدرة أكبر على اكتساب المعرفة ونشرها واستثمارها في تحسين الأداء. فكلما ارتفع مستوى التعلم المؤسسي، ازدادت قدرة العاملين على تطوير مهاراتهم المهنية، وهو ما ينعكس إيجابًا على تطورهم الوظيفي. كذلك ترتبط البراعة التنظيمية بنظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، التي تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية، وبالتالي فإن الاستثمار في تطوير العاملين يمثل أحد أهم مداخل تحقيق التفوق المؤسسي.

وتفترض النظرية أن البراعة التنظيمية تتكون من بعدين رئيسيين هما الاستثمار (Exploitation) والاستكشاف (Exploration) ويقصد بالاستثمار قدرة المنظمة على تحسين العمليات القائمة، ورفع كفاءة الأداء، والاستفادة المثلى من الخبرات الحالية، وتطوير الخدمات الموجودة، بينما يشير الاستكشاف إلى قدرة المنظمة على الابتكار، والبحث عن فرص جديدة، وتطوير حلول غير تقليدية، واستخدام التقنيات الحديثة، والاستجابة للتغيرات البيئية. ويؤدي التكامل بين هذين البعدين إلى تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين قدرة المنظمة على إدارة التغيير، وهو ما يخلق بيئة عمل محفزة لتطور العاملين وظيفيًا.

وفي إطار هذه الدراسة، يتم توظيف مفهوم البراعة التنظيمية باعتباره المتغير المستقل الذي يؤثر في المسار الوظيفي للعاملين باعتباره المتغير التابع. ويفترض الباحث أن ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية داخل شركات التطوير العقاري يؤدي إلى تحسين فرص النمو الوظيفي للعاملين، نتيجة زيادة برامج التدريب والتطوير، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحسين نظم تقييم الأداء، وإتاحة الفرص للمشاركة في المشروعات الاستراتيجية، وهو ما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

كما تستند الدراسة إلى فرضية أن المؤسسات العقارية التي تتمتع بدرجة عالية من البراعة التنظيمية تكون أكثر قدرة على بناء رأس مال بشري مؤهل، وذلك من خلال تطوير بيئة عمل تشجع التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، والعمل الجماعي، والقيادة التحويلية، وإدارة المواهب، وهي جميعها عوامل ترتبط بصورة مباشرة بتطور المسار الوظيفي للعاملين. فكلما ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار، أصبحت أكثر قدرة على اكتشاف المواهب والمحافظة عليها، وتوفير فرص الترقية والتقدم المهني، مما يرفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويقلل من معدل دوران العاملين.

وتوضح النظرية أيضاً أن القيادة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في تحقيق البراعة التنظيمية، إذ تقع على عاتق القيادات مسؤولية خلق بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار دون الإخلال بكفاءة العمليات التشغيلية. فالقيادة الفاعلة تعمل على توفير الموارد اللازمة للتطوير، وتحفيز العاملين على التعلم المستمر، وتبني سياسات مرنة لإدارة الأداء، الأمر الذي يساهم في بناء مسارات وظيفية أكثر وضوحاً وعدالة داخل المنظمة. وفي قطاع التطوير العقاري السعودي، تزايد أهمية هذا الدور في ظل التوسع المستمر في المشاريع الكبرى، وما يتطلبه ذلك من كوادرات بشرية تمتلك مهارات متنوعة وقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة المتطورة.

وتنسجم هذه النظرية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع إنتاجية العاملين، وتعزيز الابتكار المؤسسي، والتحول الرقمي، وتطوير بيئة العمل، وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. ولذلك فإن تطبيق مبادئ البراعة التنظيمية داخل شركات التطوير العقاري يمثل أحد الأدوات المهمة لتحقيق مستهدفات الرؤية، من خلال تنمية الكفاءات الوطنية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع العقاري.

وبناءً على ما سبق، فإن اعتماد نظرية البراعة التنظيمية يمثل الأساس العلمي الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة؛ إذ توفر إطاراً متكاملاً لتفسير العلاقة بين ممارسات البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي للعاملين، كما تساعد في تفسير النتائج المتوقعة للدراسة من خلال بيان الكيفية التي تؤثر بها أبعاد الاستكشاف والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وتعزيز فرص التطور الوظيفي، ورفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي داخل شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية. وبالتالي تشكل هذه

النظرية المرجعية الفكرية والمنهجية التي يستند إليها الباحث في بناء نموذج الدراسة، وصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج، وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية الحديثة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الأساس العلمي والفكري الذي تستند إليه الدراسة، إذ يهدف إلى بناء الإطار المعرفي الذي يفسر طبيعة المشكلة البحثية ويوضح العلاقات العلمية بين المفاهيم الرئيسة للدراسة في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة. ويعد هذا الفصل حجر الزاوية في أي بحث علمي؛ لأنه يربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويساعد على تكوين رؤية شاملة حول الموضوع محل الدراسة، من خلال الاستناد إلى النظريات العلمية والبحوث السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، بما يسهم في تعزيز قوة الدراسة وإبراز أهميتها العلمية والتطبيقية. كما يعمل هذا الفصل على توضيح الخلفية الفكرية التي ينطلق منها الباحث في تفسير الظاهرة المدروسة، وتحديد الاتجاهات العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وصولاً إلى بناء نموذج علمي متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة ويبرر اختيارها.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متسلسل للمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، مع تحليل الأدبيات العلمية الحديثة ذات الصلة، واستعراض أبرز النظريات والنماذج التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها من حيث الأهداف والمنهجيات والنتائج، بما يساعد على تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يسهم الفصل في توضيح الأساس النظري الذي يدعم فرضيات الدراسة، ويبين الكيفية التي ترتبط بها المتغيرات محل الدراسة وفقاً لما توصلت إليه الأدبيات العلمية، الأمر الذي يعزز من سلامة التصميم البحثي ويزيد من القدرة على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل المرجعية العلمية التي يستند إليها الباحث عند تفسير العلاقات بين مفاهيم الدراسة، كما يوفر إطاراً معرفياً يساعد القارئ على فهم التطورات الفكرية التي شهدها مجال الإدارة الحديثة، وخاصة فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية المعاصرة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري. ويتيح هذا الفصل أيضاً فرصة لتقييم الجهود البحثية السابقة، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الجوانب التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، وهو ما يبرر الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية في قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، في ظل ما يشهده هذا القطاع من تطورات متسارعة تتطلب تبني ممارسات تنظيمية حديثة تدعم التنمية المهنية للعاملين وتعزز قدرتهم على مواكبة متطلبات المستقبل.

كما يسهم هذا الفصل في بناء الأساس المنطقي الذي تستند إليه الدراسة عند صياغة فرضياتها وتحليل نتائجها، إذ إن الإلمام بالخلفية النظرية والأدبيات السابقة يضمن أن تكون الدراسة منسجمة مع التوجهات العلمية الحديثة، وقادرة على تقديم

إضافة معرفية ذات قيمة للباحثين وصناع القرار. ومن خلال هذا البناء المتكامل، يصبح الفصل الثاني نقطة الانطلاق التي تربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، بما يبيّن القارئ لفهم المراحل اللاحقة من الدراسة، ويمنحه تصورًا واضحًا عن الأسس العلمية التي اعتمد عليها الباحث في بناء الدراسة وتحليل نتائجها.

المتغير التابع والمستقل

أولاً: المتغير التابع: تحسين المسار الوظيفي للعاملين

يشكل تحسين المسار الوظيفي للعاملين أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويقصد به مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف تمكين العاملين من تحقيق نمو مهني مستدام يتوافق مع قدراتهم وطموحاتهم واحتياجات المنظمة في الوقت نفسه. ولا يقتصر المسار الوظيفي على الترقية إلى مناصب أعلى، وإنما يشمل جميع الفرص التي تسهم في تطوير المعرفة والمهارات والخبرات، وتوسيع نطاق المسؤوليات، وتعزيز فرص التعلم المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

وفي بيئة قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، تزداد أهمية تحسين المسار الوظيفي نتيجة التطور الكبير الذي يشهده القطاع في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أصبحت الشركات بحاجة إلى كوادر بشرية تمتلك قدرات عالية على الابتكار والتكيف مع التحولات التقنية والتنظيمية. ومن ثم فإن بناء مسارات وظيفية واضحة يسهم في إعداد قيادات مستقبلية، والمحافظة على الكفاءات الوطنية، وتقليل معدل دوران العاملين، وتعزيز الولاء التنظيمي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشروعات العقارية واستدامة الأداء المؤسسي.

ويتأثر تحسين المسار الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية، من أبرزها جودة القيادة، وعدالة نظم تقييم الأداء، وتوافر برامج التدريب والتطوير، وإدارة المواهب، والثقافة التنظيمية، إضافة إلى قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل تشجع الإبداع والتعلم المستمر. وعندما يشعر العامل بأن المنظمة تستثمر في تطويره المهني وتوفر له فرصاً عادلة للنمو والتقدم، فإن مستوى التزامه الوظيفي ورضاه عن العمل يزداد، كما ترتفع رغبته في تقديم أداء أفضل والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتنظر الدراسة الحالية إلى تحسين المسار الوظيفي باعتباره المتغير التابع الذي يتأثر بمستوى تطبيق ممارسات البراعة التنظيمية داخل شركات التطوير العقاري، حيث تفترض الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات تنظيمية متقدمة ستكون أكثر قدرة على توفير بيئة عمل تدعم النمو المهني للعاملين، وتوفر لهم فرصاً أكبر للتطور الوظيفي، وتنمية الكفاءات، وتحقيق الاستقرار المهني.

١. الاستكشاف التنظيمي (Exploration)

يمثل الاستكشاف التنظيمي أحد البعدين الرئيسيين للبراعة التنظيمية، ويشير إلى قدرة المنظمة على البحث المستمر عن الأفكار الجديدة، واستكشاف الفرص المستقبلية، وتطوير الابتكارات، وتجربة أساليب عمل غير تقليدية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. ويركز هذا البعد على الاستثمار في المعرفة الجديدة، والبحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، واكتشاف الأسواق الجديدة، وتبني التقنيات الحديثة التي تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي قطاع التطوير العقاري السعودي، يتجسد الاستكشاف التنظيمي في تبني تقنيات البناء الذكي، والتحول الرقمي، واستخدام الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، إضافة إلى تطوير نماذج أعمال مبتكرة تستجيب لمتطلبات السوق العقاري المتغير. كما يشمل تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، والمشاركة في تطوير العمليات، وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التنظيمية.

ويؤدي ارتفاع مستوى الاستكشاف التنظيمي إلى توفير فرص تعليمية ومهنية أكبر للعاملين، حيث يشاركون في مشاريع تطويرية جديدة، ويكتسبون خبرات متنوعة، ويتعاملون مع تقنيات حديثة، الأمر الذي يسهم في تنمية مهاراتهم المهنية ورفع جاهزيتهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية، وبالتالي تحسين مساهمهم الوظيفي داخل المنظمة.

٢. الاستغلال التنظيمي (Exploitation)

يشير الاستغلال التنظيمي إلى قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات والخبرات المتاحة، من خلال تحسين العمليات الحالية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعرفة التنظيمية المتراكمة. ويهتم هذا البعد بتحسين الأداء الحالي أكثر من البحث عن فرص مستقبلية، حيث يركز على تعزيز الإنتاجية، وتطوير الإجراءات، وتوحيد معايير العمل، والاستفادة من الخبرات السابقة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد الاستغلال التنظيمي عنصراً أساسياً في شركات التطوير العقاري، نظراً لاعتمادها على تنفيذ المشاريع وفق جداول زمنية وميزانيات محددة، مما يتطلب استخدام الكفاء للموارد البشرية والمالية والتقنية. كما يسهم في رفع جودة التنفيذ، وتحسين إدارة المشروعات، وتقليل الهدر، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

وعلى مستوى العاملين، يوفر الاستغلال التنظيمي بيئة عمل مستقرة تعتمد على الوضوح في الإجراءات وعدالة تقييم الأداء وتحديد المسؤوليات، الأمر الذي يساعد العاملين على تطوير خبراتهم العملية بصورة تدريجية، واكتساب مهارات تخصصية، وتحقيق أداء مرتفع يؤهلهم للترقية والنمو المهني، مما ينعكس إيجاباً على تحسين مساهمهم الوظيفي.

٣. المرونة التنظيمية

تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وإعادة توجيه الموارد والعمليات بما يضمن استمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتمثل المرونة التنظيمية أحد أهم المقومات التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، خاصة في القطاعات التي تشهد تغيرات متسارعة مثل قطاع التطوير العقاري.

وتتضمن المرونة التنظيمية قدرة الإدارة على تعديل السياسات والإجراءات، وإعادة هيكلة العمليات عند الحاجة، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتبني التقنيات الحديثة، وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية. كما تشمل توفير بيئة عمل تشجع التعلم المستمر، والعمل الجماعي، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على إدارة الأزمات بصورة فعالة. وتنعكس المرونة التنظيمية بصورة مباشرة على المسار الوظيفي للعاملين، إذ تمنحهم فرصاً متنوعة لاكتساب خبرات جديدة، والعمل في مشروعات مختلفة، وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة. كما تساعد على إعداد العاملين لشغل وظائف مستقبلية تتطلب مهارات متعددة، وهو ما يساهم في تعزيز فرص الترقية والنمو المهني وزيادة القدرة على التكيف مع التحولات التنظيمية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة الحالية من افتراض رئيس يتمثل في أن البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الاستكشاف التنظيمي، والاستغلال التنظيمي، والمرونة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً في تحسين المسار الوظيفي للعاملين داخل شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية. فكلما ارتفع مستوى قدرة المنظمة على استكشاف الفرص الجديدة وتبني الابتكار، ازدادت فرص العاملين في اكتساب معارف ومهارات حديثة، مما يساهم في تطوير قدراتهم المهنية وتهيئتهم لتولي مسؤوليات وظيفية أكبر.

إن ارتفاع مستوى الاستغلال التنظيمي يعزز من كفاءة العمليات الإدارية ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد والخبرات المتراكمة، وهو ما يوفر بيئة تنظيمية مستقرة تدعم العدالة في تقييم الأداء وتتيح للعاملين فرصاً واضحة للتطور والترقية وفقاً لكفاءاتهم

وإنجازاتهم. كما تسهم المرونة التنظيمية في تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات، وإيجاد بيئة عمل ديناميكية تتيح للعاملين تنمية مهاراتهم باستمرار والتكيف مع المتطلبات المستقبلية، مما يعزز جاهزيتهم للتقدم الوظيفي.

فإن التكامل بين الاستكشاف التنظيمي والاستغلال التنظيمي والمرونة التنظيمية يخلق بيئة تنظيمية تتميز بالابتكار والكفاءة والقدرة على التكيف، وهي عناصر تسهم مجتمعة في تحسين المسار الوظيفي للعاملين من خلال زيادة فرص التعلم، والتطوير المهني، والترقية، والتمكين، ورفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية الثلاثة والمتغير التابع المتمثل في تحسين المسار الوظيفي للعاملين، بحيث يؤدي تحسن مستوى تطبيق هذه الأبعاد إلى تحسن ملموس في فرص النمو والتطور المهني للعاملين داخل قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة (حسانين، ٢٠٢٣)، بعنوان: دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية.

تمثل هدف الدراسة في مواجهة منظمات الأعمال العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهّن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء، إذ تجد الباحثة أن منظمات الأعمال بحاجة إلى أن تتصرف بالبراعة والإبداع. وتهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحسين مستوى المسار الوظيفي في المنظمات الحكومية محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على فرضيتين رئيسيتين كما يلي: الفرضية الرئيسة الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب محل الدراسة". الفرضية الرئيسة الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع الدراسة (المديرين - العاملين) حول دور البراعة التنظيمية في تحسين عملية المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة".

وقامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٤٠) استبانة على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم

توزيع (٣٦٣) استبانة على مجتمع الدراسة، فيما تم استرداد (٣٠٠) استبانة بعد استبعاد (٦٣) استبانة لعدم اكتمالها، لتكون الاستبانات التي تم تحليلها (٣٠٠). اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والعاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة. كما استخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: التقدم في الهدف الوظيفي وتنمية القدرات المهنية يعززان المشاركة في العمل. تتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، وأن البراعة التنظيمية هي مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استثمار المقدرات والموارد الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة، إذ لا يستند إلى المفاضلة بين كل من الاستكشاف والاستغلال بل التكامل بينهما.

٢. دراسة (سعيد، ٢٠٢٢)، بعنوان: دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية.

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور البراعة التنظيمية من خلال بعدي الاستغلال والاستكشاف للفرص المتاحة في تحسين جودة الخدمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمختلف المراجع والدوريات، وإجراء دراسة ميدانية من خلال استبيان يعكس متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عديد من التوصيات من أهمها: ضرورة قيام الشركات بالتحليل الاستراتيجي للمستقبل لاستكشاف الفرص المستقبلية المتاحة، ومن ثم وضع خطة على أسس علمية سليمة لريادة السوق. - قيام الشركات بتحليل نتائج أداءها للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها؛ بما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة لتحسين الأنشطة الخدمية لديها، وتطوير منتجات وخدمات جديدة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال استثمار الفرص واستكشافها وتقديم خدمات تواكب التغيرات في بيئة النشاط.

٣. دراسة (مرار، ٢٠٢١)، بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين البراعة التنظيمية: الدور

المعدل لنظام إدارة الجودة (ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ أو ٩٠٠١١٥٠ كما وردت) دراسة ميدانية على شركات الصناعات

الدوائية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها المتمثلة في استراتيجية الاختيار والتوظيف، استراتيجية الترقية والتحفيز، استراتيجية التطوير والتدريب، استراتيجية تقييم الأداء على البراعة التنظيمية بدلالة

أبعادها (استكشاف فرص جديدة، الاستغلال الأمثل للفرص)، مع الأخذ بالحسبان الدور المعدل لنظام إدارة الجودة (ISO ٩٠٠١) وذلك في دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية، إذ أجريت هذه الدراسة من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية والقيادية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

أجريت هذه الدراسة على شركات الصناعات الدوائية الأردنية المسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، بالاعتماد على المنهج الكمي، وقد وافقت (٥) شركات من أصل ١٤ شركة مسجلة في الاتحاد على المشاركة في الدراسة، وكان حجم مجتمع الدراسة (٢٥٠) موظفاً من الإدارات العليا والوسطى المتمثلة بـ(المدرء، ومساعدتهم، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) واستخدمت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) لغرض جمع البيانات المطلوبة وتحليلها، وقد وزعت (٢٠٠) استبانة لضمان تغطية أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، علماً بأن الحد الأدنى المقبول للعينة هو (١٥٢)، ثم استرد (١٧٠) استبانة، وبعد مراجعة كافة الاستبانات الموزعة استبعدت (١١) استبانة لعدم دقة الإجابات وكفائتها، وعليه فقد اعتمد على (١٥٩) استبانة لغاية التحليل الإحصائي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين البراعة التنظيمية بشركات الصناعات الدوائية الأردنية، كما قام المتغير المعدل لنظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ بتحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية، وقد أثبتت النتائج أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (>٠,٠٥) للدور المعدل لنظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية بشركات الصناعات الدوائية الأردنية.

واستناداً إلى نتائج الدراسة الحالية، قدمت الباحثة عدداً من التوصيات أبرزها: إعداد الخطط التدريبية المتنوعة بما يخدم كافة الجوانب الفنية والتخصصية، وتعزيز المهارات الوظيفية المطلوبة، وتعزيز ثقافة إدارة الجودة ISO ٩٠٠١، وتهيئة العاملين الجدد، بالإضافة إلى الاستمرار في تبني نظام إدارة الجودة وتطبيقه، وذلك لما أثبتته الدراسة من أثر هذه المبادئ على ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون الداعم الأول لها في تعزيز البراعة التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

٤. دراسة (الطاهر، ٢٠٢٢)، بعنوان: تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى تعرف وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في الدور الذي يحققه التعليم الهجين في تنمية براعتهم التنظيمية، والتوصل إلى بعض المقترحات لتحسين هذا الدور.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة حول دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال لديهم، وتم التطبيق خلال شهر مارس ٢٠٢١ على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، وكلية التربية جامعة حلوان.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن لعب التعليم الهجين دوراً بارزاً في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك في بعدي الاستكشاف والاستغلال، وإن كان هناك زيادة طفيفة في بعد الاستغلال عن الاستكشاف حيث ساهم في زيادة فرص استثمار قدراتهم في رفع مستوى الأداء المهني، كما ساعد في ارتفاع مهاراتهم في مواجهة تحديات كل ما هو جديد، كما شجعهم في بناء مجتمعات التعلم بتبادل الخبرات بين الزملاء.

٥. دراسة (أبوزيد، ٢٠٢١)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء

الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي).

حيث طبقت الدراسة على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظة القاهرة والجيزة وشملت (٦٣) فندقاً، وتمثلت مفردات الدراسة في مديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ذات (٤، ٥) نجوم، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات (٣) نجوم، وباستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية تم قياس ملاءمة وجود المتغيرات بالنموذج المقترح حيث أوضحت النتائج جودة توافق كلية تختت الـ ٨٠٪، ومن خلال قياس (SEM) تم تحديد قيم المسارات بالنموذج.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت ٧٢٪، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت ٢٢٪، كما أظهرت النتائج توسطاً جزئياً للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت ٦٣٪، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفنادق.

٦. دراسة (العصب، ٢٠١٧)، بعنوان: أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين: حالة مديرية

الأشغال العمومية - ولاية أدرار.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة موضوع أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية لولاية أدرار، وهدفت الدراسة إلى إبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين.

ولمعالجة إشكالية الدراسة قمنا باستخدام الاستبيان بغرض جمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها ٤٤ موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها، أن أغلب الموظفين بحاجة إلى القيام بدورات تدريبية، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.

٧. دراسة (الأزيرجاوي، ٢٠٢٣)، بعنوان: تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي: دراسة استطلاعية في جامعة

ذي قار.

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحليل دور تطوير المسار الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً في الأداء السياقي بوصفه متغيراً تابعاً، وقد قام الباحث باختيار الكليات الحكومية والموجودة في جامعة ذي قار إذ شملت الكليات كلاً من: (كلية الطب، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية الآداب، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية علوم الحاسبات والرياضيات، كلية الزراعة، كلية القانون، كلية العلوم الإسلامية، كلية الإعلام، كلية الآثار، كلية التمريض، رئاسة جامعة ذي قار).

فقد تم اختيار عينة قصدية من عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام في هذه الكليات لإجراء البحث إذ بلغ حجم العينة (١٠٧)، فقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عديدة والتي تكونت منها مشكلة البحث، ولعل أبرزها التساؤل الأهم الذي نص: هل يمكن لتطوير المسار الوظيفي التنبؤ بالأداء السياقي للأفراد العاملين؟ إذ تبرز أهمية البحث الحالية من أهمية متغيراته ومن الدراسات التي أكدت على أهمية التحقق في العلاقة بين تلك المتغيرات، بالإضافة إلى الأهمية التي تأخذ الاعتبار من قبل تلك الأقسام فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة في سعيها إلى تحقيق مستويات أداء مرموقة على غرار الجامعات الرصينة علمياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتحديد مجموعة من الفرضيات أهمها فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير، ولاختبار فرضيات الدراسة استعمل الباحث العديد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط (Pearson)، نموذج المعادلة الهيكلية، من خلال البرامج الإحصائية (SPSS ٢٦).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها الدور المهم الذي يؤديه تطوير المسار الوظيفي في تحسين الأداء السياقي.

٨. دراسة (عبادي، ٢٠١٩)، بعنوان: تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين: دراسة تطبيقية على بنك النيل للتجارة والخدمات في الفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٧ م.

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة الترابطية بين المسار الوظيفي ورضا العاملين بالبنك، وتقديم مقترحات حول تطوير المسار الوظيفي المطبق ببنك النيل ليقوم بدوره في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل بيانات الاستبيان والذي وزع على عدد (١٠٠) فرد من الموظفين العاملين ببنك النيل.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: الاستراتيجية التنظيمية الموضوعية من قبل إدارة البنك قادرة على استيعاب التطور في المسار الوظيفي للعاملين بالبنك، سياسات الأجور والمرتبات لا تجد القبول الكبير من قبل العاملين، لا يوجد توافق بين تخطيط البنك للمسار الوظيفي للعاملين وتخطيط العاملين لمسارهم الوظيفي، سياسات التنقلات لا تساعد على الاستفادة المثلى من القدرات والخبرات المهنية للعاملين. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة أن تحقق عمليات التنقلات قدرًا من التوازن بين متطلبات العمل الفعلية والإمكانات والقدرات المهنية للعاملين، مراجعة سياسات الأجور والمرتبات حتى تواكب الظروف الاقتصادية، لا بد أن تولي إدارة البنك اهتماماً أكبر بالأداء عبر فرق العمل، زيادة فرص الترقيات للعاملين حتى يتدرجوا إلى الوظائف مما يشعرهم بالتطور في وظيفتهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (El-Ghaly, ٢٠١٩)، بعنوان:

“The impact of trustworthy leadership on organizational ambidexterity”

هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، إلى جانب تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية. وقد حددت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل في: (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات).

كما حددت أبعاد البراعة التنظيمية في (الاستغلال، الاستكشاف). وتم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٤٦ مفردة من العاملين، عدد المستجيبين (٢٠٤) بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، في حين يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدي الاستغلال والاستكشاف، في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة فيما عدا (الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات)، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على بعدي الاستغلال والاستكشاف كل على حدة.

٢. دراسة (Mahmoud, ٢٠٢٠)، بعنوان:

“Organizational prowess among private school principals in the Amman Governorate and its relationship to management by wandering from the point of view of supervisors and assistant principals”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ووجدت أن درجة توافر البراعة

التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، ويوجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. توصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

٣. دراسة (Hussein, ٢٠١٧)، بعنوان:

“Planning the Career Path of Educational Leaders in Education Offices in Jeddah”

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي تعزى لاختلاف الخبرة في العمل الحالي.

وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة ٣٠٪ من مجتمع البحث بواقع (١٠٧) مشرفة تربوية من مكاتب التعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة وجرى تقنينها، وتكونت من ثلاثة محاور: (تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي، تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي، الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي على المستويين الفردي والتنظيمي).

توصلت الدراسة إلى أن نتائج البحث أظهرت أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكانت درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم على المستوى الفردي بدرجة (متوسطة)، كذلك جاءت درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم على المستوى التنظيمي بدرجة (منخفضة). وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بعدة توصيات منها فتح جهة مختصة من قبل وزارة التعليم تعنى بتخطيط المسارات الوظيفية للمشرفات التربويات وإيضاح مسوغات الترشيحات ومتطلبات وشروط كل مسار من المسارات الوظيفية.

٤. دراسة (Bin Abed, ٢٠١٨)، بعنوان:

“Procedures for managing the career path of employees in the organization”

هدفت الدراسة إلى توضيح أن إجراءات تسيير المسار الوظيفي هي مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهللات الأفراد من جهة والمناصب التي يشغلونها والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق

أهداف كل من المؤسسة والأفراد معاً، وهذا من خلال وضع مسار وظيفي فعال للعاملين يحقق طموحاتهم عن طريق تسيير المراحل التي يمر بها العامل من خلال دورة حياة مساره الوظيفي بدءاً بإيجاد الوظيفة المناسبة لكل فرد مناسب ثم توفير فرص التكوين والترقية حتى ضمان ولائته والمحافظة عليه عن طريق التحفيز؛ مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معاً.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة.

توصلت الدراسة إلى معرفة أهمية إجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي الذي أصبح في الوقت الحالي موضوع اهتمام المنظمات التي تسعى للاحتفاظ بعاملها وعملية ضرورية لتحسين أدائها وزيادة في الإنتاج، حيث أنه بتناول إجراءات المسيرة الوظيفية يتم تقييم طاقة العمال وقدراتهم وكفاءاتهم مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية والتكيف مع التطورات السريعة.

٥. دراسة (Rami, ٢٠٢٠)، بعنوان:

“The role of career path planning in developing the quality of work life”

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تخطيط المسار الوظيفي في تطوير جودة الحياة الوظيفية من خلال دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

ويتمثل المتغير المستقل في "تخطيط المسار الوظيفي"، بينما يتمثل المتغير التابع في "جودة الحياة الوظيفية" بأبعادها المادية والمعنوية المتمثلة في (الأمن والصحة المهنية، والعلاقات الاجتماعية، والأجور والمكافآت)، وأبعادها الوظيفية والتنظيمية المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، والأمان والاستقرار الوظيفي، والترقية والتقدم الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى قبول الفروض الخاصة بوجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير جودة الحياة الوظيفية بكافة أبعادها، وعدم قبول الفرض الثاني بوجود اختلاف في العلاقة بين المتغيرات طبقاً لاختلاف العوامل النوعية الديموغرافية، وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ركزت على ضرورة تفعيل مقومات تخطيط المسار الوظيفي وتطوير أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

(تكملة الفقرة المدمجة بالملف الأصلي): دراسة (كيرد، ٢٠٢٠) بعنوان "التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط - الجزائر". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على تنمية المسار الوظيفي (الترقية، التدريب، الإثراء الوظيفي) لدى عينة من العاملين

بمديرية الصيانة (DML) سوناتراك بالأغواط (الجزائر). وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بعاملها وتوفير فرص ودورات للتكوين والاطلاع على كل جديد لإكسابهم مهارات جديدة، وأن توفر لهم الدعم المادي لتحفيزهم على العمل والتعلم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

الإطار النظري للدراسة

من خلال عنوان الدراسة يمكننا تعريف عدد من المصطلحات الخاصة بالدراسة تتمثل في:

- **البراعة التنظيمية:** تُعد البراعة التنظيمية منهجاً وفلسفة إدارية لتسهيل المهام وتحقيق النتائج التنظيمية الكلية لاستدامة المؤسسات، من خلال عمليات تكاملية ابتكارية وشاملة وموجهة ومخططة لتحقيق الابتكار المستدام، وتعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على إنشاء حلول مبتكرة ضمن القيود الهيكلية باستخدام الموارد المتاحة وحل المشكلات بطريقة ابتكارية لضمان استدامة المؤسسة (أبو زيد، ٢٠٢١).
- **المسار الوظيفي:** هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية (حسانين، ٢٠٢٣).
- **القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية:** يُعد السوق العقاري في المملكة العربية السعودية أحد المحاور الحيوية الذي يعكس النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة التي تشهدها المملكة، فعلى مدار السنوات العشر الماضية، شهد هذا السوق تحولات كبيرة وتطورات ملموسة، مما جعله محط اهتمام المستثمرين والمتعاملين على حد سواء، فقد باتت المملكة مركزاً رئيسياً للاستثمارات العقارية (الطاهر، ٢٠٢٢).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعد الفصل الثالث الركيزة المنهجية للدراسة، إذ يتناول الأسس والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتنفيذ الدراسة الميدانية بصورة دقيقة ومنظمة، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته وفق أساليب علمية معترف بها. ويتميز هذا الفصل بأهميته الكبيرة؛ لأنه يوضح المسار الذي اتبعه الباحث منذ بداية تصميم الدراسة وحتى الانتهاء من جمع البيانات وإعدادها للتحليل، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج ويمنح الدراسة درجة عالية من الموضوعية والموثوقية، كما يمكن الباحثين الآخرين من إعادة تطبيق الدراسة أو الاستفادة من منهجيتها في بحوث مماثلة.

ويستعرض هذا الفصل بصورة متكاملة جميع الإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، مع توضيح المبررات العلمية لاختيار الأساليب والإجراءات المستخدمة، بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. كما يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنظيم العمل البحثي، وضبط خطواته، واختيار الأساليب المناسبة للحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي لقطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويهتم الفصل كذلك بإبراز الجوانب التي تكفل جودة البيانات، ودقتها، وإمكانية الاعتماد عليها عند اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والتعميم في حدود الدراسة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل الضمانة العلمية التي تؤكد سلامة الإجراءات البحثية، حيث يوضح الآليات التي اعتمد عليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، ويبين مدى توافقها مع المعايير المنهجية المتعارف عليها في البحوث الإدارية. كما يبرز الجهود التي بذلت لضمان حيادية النتائج وتقليل مصادر التحيز أو الخطأ، من خلال الالتزام بخطوات علمية دقيقة تراعي طبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه، وتضمن الحصول على بيانات تمثل الواقع بصورة صادقة. ويعزز ذلك من ثقة القارئ في النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً، ويؤكد أن الاستنتاجات النهائية لم تأت بصورة عشوائية، وإنما استندت إلى منهجية علمية واضحة ومتكاملة.

ويمثل هذا الفصل كذلك حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، إذ يترجم المفاهيم والنظريات التي تناولها الفصل السابق إلى إجراءات عملية يمكن من خلالها قياس الظاهرة محل الدراسة واختبار العلاقات بين متغيراتها. كما يساهم في إرساء الأساس العلمي لمرحلة تحليل البيانات، ويضمن أن تكون النتائج اللاحقة مبنية على إجراءات منهجية سليمة، الأمر الذي يعزز القيمة العلمية للدراسة، ويجعلها أكثر قدرة على تقديم نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث إلى جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. ويعد تحديد مجتمع البحث بدقة من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات العلمية؛ إذ يساهم في ضمان أن تكون البيانات المجمعة معبرة عن الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة، كما يساعد في اختيار العينة المناسبة التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دقة النتائج وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة.

وفي هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركات قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، سواء في الشركات الحكومية أو شبه الحكومية أو شركات القطاع الخاص، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم مستوى تطبيق البراعة التنظيمية داخل منظماتهم ومدى انعكاسها على تحسين مساراتهم الوظيفية. ويضم مجتمع الدراسة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، مثل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، إضافة إلى الموظفين العاملين في الإدارات الفنية والهندسية، وإدارات الموارد البشرية، وإدارة المشاريع، والإدارات المالية، والتسويقية، والإدارية، وغيرها من الوحدات التنظيمية التي تشارك في تنفيذ وإدارة المشاريع العقارية.

وقد تم اختيار قطاع التطوير العقاري ليكون مجالاً للتطبيق نظراً لما يشهده من توسع كبير في المملكة العربية السعودية في إطار مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي ركزت على تطوير المدن الذكية، والمشروعات العقارية الكبرى، ورفع جودة الحياة، وتعزيز الاستثمارات في القطاع العقاري. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة الحاجة إلى منظمات تتمتع بدرجات عالية من البراعة التنظيمية، وقادرة على تحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة التشغيلية، مع توفير بيئة عمل محفزة تدعم النمو المهني للعاملين، الأمر الذي يجعل هذا القطاع بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي.

كما يتميز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والمستويات الوظيفية، والتخصصات المهنية، وهو ما يمنح الدراسة قدرة أكبر على الحصول على بيانات تعكس وجهات نظر مختلفة حول ممارسات البراعة التنظيمية داخل الشركات العقارية. ويساعد هذا التنوع أيضاً في بناء نتائج أكثر شمولاً، حيث يمكن التعرف على مدى اختلاف إدراك العاملين لممارسات المنظمة وفقاً لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية، بما يساهم في تقديم صورة أكثر دقة عن واقع البيئة التنظيمية في قطاع التطوير العقاري السعودي.

ويعد اختيار هذا المجتمع البحثي متوافقاً مع أهداف الدراسة؛ إذ إن العاملين هم الأكثر قدرة على تقييم مدى اهتمام المنظمة بتشجيع الابتكار، والاستفادة من الخبرات التنظيمية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى تقييم مدى انعكاس هذه الممارسات على فرص التطور الوظيفي، والتدريب، والترقية، وتنمية المهارات، والاستقرار المهني. ولذلك فإن الاعتماد على هذا المجتمع يضمن الحصول على معلومات مباشرة وواقعية تسهم في اختبار الفرضيات بصورة دقيقة، وتقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في شركات التطوير العقاري عند تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز ممارسات البراعة التنظيمية.

المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية"، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية".

خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة موضوعية من خلال جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد بدأت عملية جمع البيانات بوضع خطة منهجية تضمنت تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة المناسبة، وتحديد أداة جمع البيانات، وآلية توزيعها، والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الدراسة الميدانية. كما روعي أن تتوافق جميع الإجراءات مع الأهداف البحثية ومعايير البحث العلمي، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وقد تضمنت هذه المرحلة مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البراعة التنظيمية والمسار الوظيفي، بهدف تحديد الأبعاد الرئيسة للمتغيرات وصياغة أداة قياس مناسبة تعكس الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة.

- تصميم أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي، وقدرتها على جمع عدد كبير من الاستجابات خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى سهولة معالجتها إحصائيًا. وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بحيث تغطي جميع أبعاد الدراسة بصورة متوازنة، وتحقق درجة عالية من الصدق والثبات.

واشتملت الاستبانة على قسم خاص بالبيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بينما حُصص القسم الآخر لقياس متغيرات الدراسة باستخدام عبارات صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، وذلك لقياس درجة اتفاق المبحوثين مع كل عبارة بصورة كمية يمكن تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة والتأكد من صلاحيتها، تم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية. وتم استخدام أساليب توزيع مناسبة لطبيعة الدراسة، شملت الاستبانات الإلكترونية عبر

المنصات الرقمية والبريد الإلكتروني، إضافة إلى التوزيع المباشر متى ما كان ذلك ممكناً، بهدف الوصول إلى أكبر عدد من أفراد العينة وتحقيق معدل استجابة مناسب.

وروعي أثناء عملية التوزيع توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يتوافق مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي.

- مراجعة الاستبانات وتجهيز البيانات

بعد استلام الاستبانات، تم إجراء مراجعة أولية لجميع الاستجابات للتحقق من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو البيانات غير المنطقية. كما تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي احتوت على إجابات عشوائية قد تؤثر في دقة النتائج، لضمان جودة البيانات المستخدمة في التحليل.

وبعد ذلك جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب، مع التأكد من صحة الإدخال ومطابقة البيانات الأصلية، تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

- المعالجة الإحصائية للبيانات

في ضوء المنهج الكمي، تم إعداد البيانات بصورة تسمح بإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وشملت المعالجة حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها، إضافة إلى إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من جودة أداة القياس.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، مثل تحليل الارتباط والانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتحسين المسار الوظيفي للعاملين، ومدى قوة وتأثير كل بعد في المتغير التابع.

- ضمان جودة البيانات والالتزام بالمعايير الأخلاقية

حرص الباحث خلال جميع مراحل جمع البيانات على الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال توضيح أهداف الدراسة للمشاركين، والحصول على موافقتهم للمشاركة، وضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض علمية. كما تم التعامل مع جميع البيانات بصورة موضوعية، مع تجنب أي تحيز قد يؤثر في نتائج الدراسة.

ولتعزيز جودة البيانات، تم اتباع إجراءات للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومراجعة البيانات قبل تحليلها، واستخدام أساليب إحصائية مناسبة لطبيعة الدراسة. وقد أسهمت هذه الإجراءات في رفع مستوى موثوقية النتائج، وتعزيز قدرتها على تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، بما يدعم إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية المستقبلية.

أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة لتتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ثانياً: الإحصاء التحليلي:
 - معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
 - الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
 - ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل.
 - Kolmogorov-Smirnov: للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
 - تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

حدود البحث

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال – الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية".
- حدود مكانية: قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تتوج جميع المراحل السابقة للدراسة، حيث يتم الانتقال من الجانب النظري والمنهجي إلى عرض المخرجات العلمية للدراسة وتفسيرها بصورة منهجية ومنظمة. ويعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يعكس حصيلة الجهود البحثية كافة، ويقدم الأدلة العلمية التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وبيان مدى تحقق أهدافها في ضوء البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة. كما يوفر هذا الفصل صورة واضحة عن واقع الظاهرة المدروسة، ويسهم في تحويل البيانات الخام إلى معلومات علمية ذات دلالة يمكن الاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار وتطوير الممارسات الإدارية.

ويتناول هذا الفصل عرضاً علمياً متسلسلاً للبيانات التي تم جمعها، ثم معالجتها وتحويلها إلى نتائج قابلة للتفسير، مع ربط تلك النتائج بالإطار النظري والأدبيات العلمية ذات الصلة، بما يساعد على توضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. كما يركز الفصل على تقديم تفسير علمي منطقي للنتائج في ضوء طبيعة بيئة العمل داخل قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، مع بيان انعكاسات تلك النتائج على تطوير الأداء التنظيمي والمسار الوظيفي للعاملين، وإبراز الجوانب التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية المؤسسات العقارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه لا يقتصر على عرض النتائج بصورة وصفية، وإنما يمتد إلى تحليلها وتفسيرها بصورة علمية تكشف عن العلاقات الحقيقية بين متغيرات الدراسة، وتوضح دلالاتها التطبيقية والإدارية. كما يسهم في تقديم رؤية علمية متكاملة حول واقع البراعة التنظيمية وأثرها في تطوير المسار الوظيفي للعاملين، بما يتيح للقيادات الإدارية الاستفادة من النتائج في تحسين السياسات التنظيمية وتطوير برامج إدارة الموارد البشرية، وتعزيز بيئة العمل بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية والاستدامة التنظيمية.

ويختتم هذا الفصل بعرض الاستنتاجات النهائية التي تمثل خلاصة الدراسة، مع تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي تستند إلى النتائج المتوصل إليها، وتسهم في دعم جهود التطوير داخل قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، إلى جانب طرح عدد من التوجهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تشكل امتداداً علمياً للدراسة الحالية. وبذلك يمثل الفصل الرابع الإطار الذي يجمع بين التحليل العلمي والتطبيق العملي، ويحول النتائج إلى معرفة يمكن توظيفها في تحسين الممارسات التنظيمية وصناعة القرار، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للدراسة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر المؤشرات الإحصائية العامة للمتغيرات الديموغرافية والعبارات الأساسية في هذه الدراسة حالة من الاستقرار والتقارب الفكري بين أفراد العينة؛ إذ يبلغ حجم العينة الكلي مئتان وسبعة وسبعون مفردة دون وجود أي قيم مفقودة مما يمنح النتائج مصداقية عالية وقدرة على التعميم داخل المجتمع المستهدف. تشير قيم المتوسطات الحسابية لغالبية العبارات إلى أنها تدور حول المستويات المرتفعة وتتجاوز حاجز الثلاث درجات؛ فالمتوسطات تتراوح تقريباً بين ٣,٤٣ و ٣,٦٨ مما يعكس توجهاً عاماً نحو الموافقة على الممارسات الإدارية المتعلقة بالبراعة والتطوير المستمر. تقترن هذه المتوسطات بانحرافات معيارية تتراوح في مجملها حول ١,٣٥ إلى ١,٥٤؛ وهي قيم تشير إلى وجود تباين وتنوع طبيعي في وجهات نظر المشاركين دون أن تصل إلى حد التشتت الكبير الذي يفقد البيانات قيمتها الإحصائية. تكشف قيم الالتواء (Skewness) لجميع العبارات عن إشارات سالبة مما يدل على أن توزيع الإجابات ينحرف نحو اليسار؛ وهذا يعني منطقياً أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يميلون إلى الخيارات الإيجابية والموافقة الشديدة على الأسئلة المطروحة. يصاحب ذلك قيم تفرطح (Kurtosis) سالبة أيضاً مما يعبر عن توزيع مفلطح مقارنة بالتوزيع الطبيعي؛ ويحتمل أن يرجع ذلك إلى اتساع مدى الإجابات وتوزعها على خيارات مقياس ليكرت المتعددة دون تركز حاد في نقطة واحدة. يبدو من هذه القراءة الشاملة أن التقييم العام للمناخ التنظيمي يميل نحو الإيجابية؛ الأمر الذي يمهّد الطريق لفهم أعمق للتفاعلات بين الاستكشاف والاستغلال والمرونة داخل المؤسسات العقارية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.٢٩٢	-١,٢٥٠	.١٤٦	.٠٠٦	١,٣٨٣	٣,٠٠	.٠٨٣	٣,٠٣	٠	٢٧٧
.٢٩٢	-٢,٠١٣	.١٤٦	-.٠٣٦	.٥٠١	٢,٠٠	.٠٣٠	١,٥١	٠	٢٧٧
.٢٩٢	-١,٠٠١	.١٤٦	-.٣٠٢	١,٢٧١	٤,٠٠	.٠٧٦	٣,٤٣	٠	٢٧٧
.٢٩٢	-١,١٣٤	.١٤٦	-.٥١٥	١,٣٧٣	٤,٠٠	.٠٨٣	٣,٦٣	٠	٢٧٧
تشجع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.									

٢٧٧	٠	٣,٤٧	٠.٨٧	٤,٠٠	١,٤٤١	-٠.٤٣٦	٠.١٤٦	-١,٢٢٩	٠.٢٩٢	تحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.
٢٧٧	٠	٣,٥٥	٠.٩٠	٤,٠٠	١,٤٩٥	-٠.٥٠٩	٠.١٤٦	-١,٢٦٢	٠.٢٩٢	توفر المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.
٢٧٧	٠	٣,٦٢	٠.٨٨	٤,٠٠	١,٤٦٦	-٠.٦٠٨	٠.١٤٦	-١,١١٢	٠.٢٩٢	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.
٢٧٧	٠	٣,٦٣	٠.٨٥	٤,٠٠	١,٤١٢	-٠.٦١٧	٠.١٤٦	-١,٠٣٥	٠.٢٩٢	تدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.
٢٧٧	٠	٣,٥٨	٠.٨٥	٤,٠٠	١,٤١٦	-٠.٥٤٠	٠.١٤٦	-١,١٢٤	٠.٢٩٢	تسهم ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.
٢٧٧	٠	٣,٤٩	٠.٨٨	٤,٠٠	١,٤٦١	-٠.٤٤٥	٠.١٤٦	-١,٢٥٣	٠.٢٩٢	تستثمر المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.
٢٧٧	٠	٣,٤٧	٠.٩٣	٤,٠٠	١,٥٤١	-٠.٤٦١	٠.١٤٦	-١,٣٢٠	٠.٢٩٢	تحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.
٢٧٧	٠	٣,٦٢	٠.٨٣	٤,٠٠	١,٣٨٥	-٠.٥٢٦	٠.١٤٦	-١,٠٨٤	٠.٢٩٢	تعتمد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.

٢٧٧	٠	٣,٦٨	٠٨٤	٤,٠٠	١,٤٠٢	-٦٤٥	١٤٦	-٩٦٠	٢٩٢	تسهم إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.
٢٧٧	٠	٣,٥٨	٠٨٨	٤,٠٠	١,٤٦٤	-٥٧٣	١٤٦	-١,١١٧	٢٩٢	تعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.
٢٧٧	٠	٣,٥٧	٠٩٢	٤,٠٠	١,٥٢٧	-٦٢١	١٤٦	-١,١٦٥	٢٩٢	تحقق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.
٢٧٧	٠	٣,٦٣	٠٨٤	٤,٠٠	١,٤٠٥	-٦١٢	١٤٦	-١,٠١٦	٢٩٢	تتميز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
٢٧٧	٠	٣,٥٦	٠٨٦	٤,٠٠	١,٤٢٥	-٥٦٠	١٤٦	-١,٠٦٨	٢٩٢	تستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.
٢٧٧	٠	٣,٦٠	٠٨٨	٤,٠٠	١,٤٦٥	-٥٦٩	١٤٦	-١,١٦٤	٢٩٢	تسهم المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.
٢٧٧	٠	٣,٤٩	٠٩٢	٤,٠٠	١,٥٣٤	-٥٤٢	١٤٦	-١,٢٢٤	٢٩٢	تساعد البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.

٢٩٢	-١,٠٤٠	١٤٦	-٥٣٧	١,٣٥٤	٤,٠٠	٠٨١	٣,٦٠	٠	٢٧٧	تسهم البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.
-----	--------	-----	------	-------	------	-----	------	---	-----	---

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

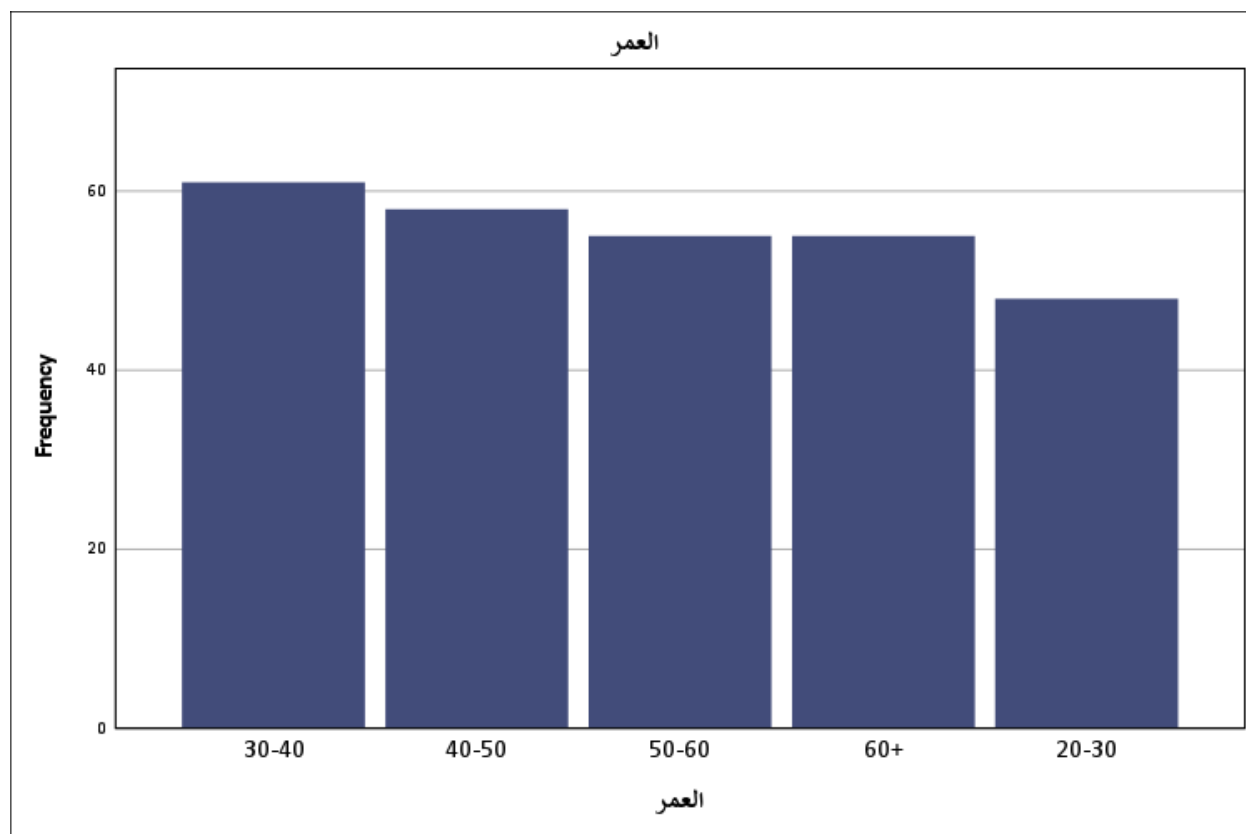
• العمر

يكشف التوزيع التكراري للمتغير الديموغرافي المتعلق بأعمار المشاركين عن حالة من التوازن والتقارب العددي الواضح بين الفئات العمرية المختلفة؛ إذ تستأثر الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عاماً بالمرتبة الأولى بواقع واحد وستين تكراراً ونسبة اثنان وعشرون بالمائة من إجمالي العينة. تليها مباشرة الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً بنسبة عشرين فاصل تسعة بالمائة؛ ثم تتقارب الفئات الأخرى المتمثلة في الأعمار من خمسين إلى ستين عاماً والأعمار فوق الستين عاماً حيث تسجل كل منهما نسبة متساوية تماماً بلغت تسعة عشر فاصل تسعة بالمائة. تأتي الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً في المرتبة الأخيرة بثمانية وأربعين تكراراً ونسبة سبعة عشر فاصل ثلاثة بالمائة؛ هذا التوزيع المتوازن يمنح الدراسة ميزة تحليلية فريدة نظراً لعدم سيطرة فئة جيلية معينة على مجريات الإجابات. يحتمل أن يساهم هذا المزيج من دمج طاقة وحماس الشباب مع حكمة وخبرة القيادات المتقدمة في السن في تقديم تصورات موضوعية وواقعية حول بيئة العمل؛ فالتنوع العمري يؤدي عادة إلى إثراء النقاشات التنظيمية حول ممارسات الابتكار والتطوير المستقبلي للمسار المهني.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
٣٠-٤٠	٦١	٢٢,٠	٢٢,٠	٢٢,٠	Valid
٤٠-٥٠	٥٨	٢٠,٩	٢٠,٩	٤٣,٠	
٥٠-٦٠	٥٥	١٩,٩	١٩,٩	٦٢,٨	
٦٠+	٥٥	١٩,٩	١٩,٩	٨٢,٧	

١٠٠,٠	١٧,٣	١٧,٣	٤٨	٢٠- ٣٠	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٧٧	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

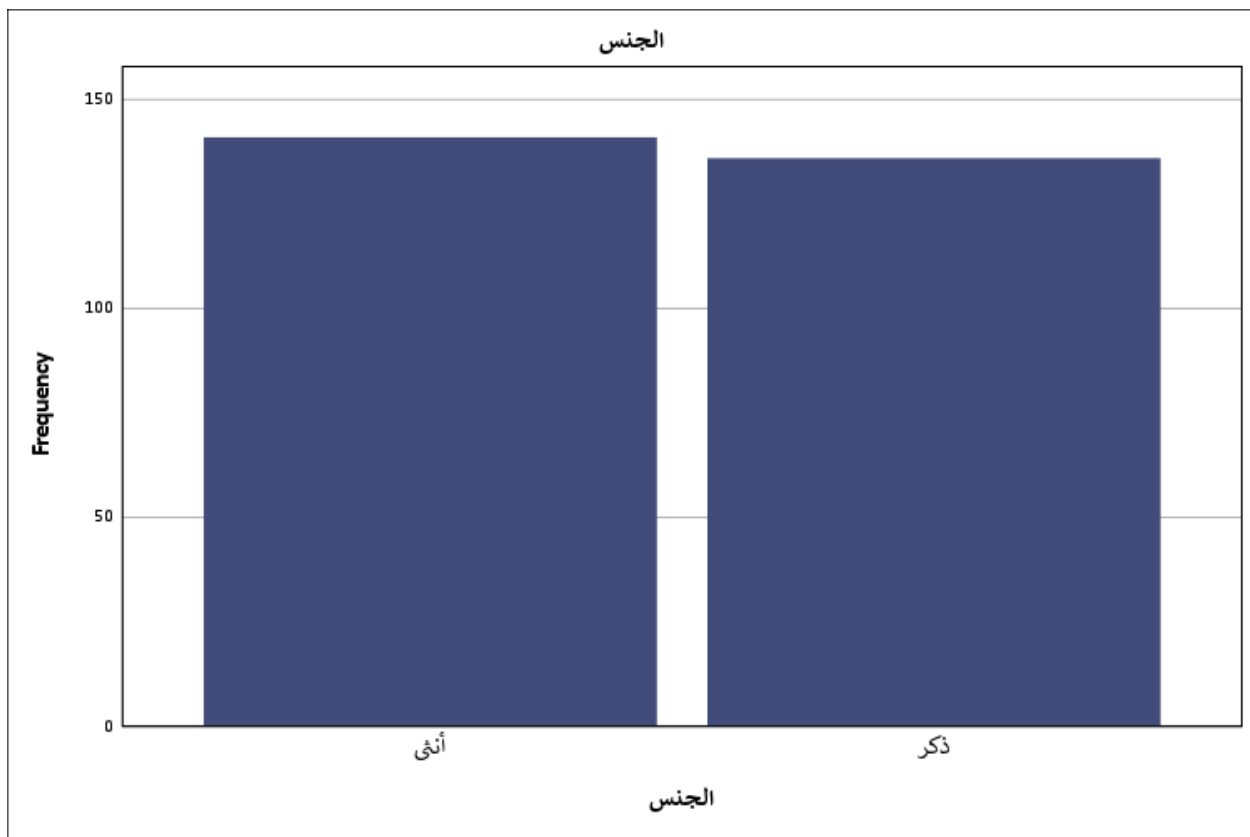
• الجنس

تظهر الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير الجنس تقارباً كبيراً شبه مثالي بين تمثيل الذكور والإناث داخل عينة الدراسة؛ حيث يبلغ عدد الإناث مائة وواحد وأربعين مشاركة بنسبة خمسين فاصل تسعة بالمائة. يقابل ذلك وجود مائة وستة وثلاثين من الذكور بنسبة تسعة وأربعين فاصل واحد بالمائة؛ هذا التقارب العددي الشديد يعزز من جودة البيانات ويقلل من احتمالية حدوث انحياز جندري في الإجابات أو النتائج اللاحقة. يعكس هذا التوازن الطبيعة الحالية لقطاع التطوير العقاري المعاصر الذي بات يشهد مشاركة نسائية واسعة في المستويات الإدارية والتنفيذية المختلفة؛ فالتساوي في النسب يتيح فرصة حقيقية لتقييم ممارسات البراعة التنظيمية من منظور كلا الجنسين بشكل عادل ومتكافئ. يبدو أن السياسات التوظيفية في المنظمات المبحوثة

تدعم مبدأ تكافؤ الفرص؛ وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مرونة البيئة الداخلية وقدرتها على استيعاب الرؤى المتنوعة لتطوير العمليات والمسارات الوظيفية.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٥٠,٩	٥٠,٩	٥٠,٩	١٤١	أنثى	Valid
١٠٠,٠	٤٩,١	٤٩,١	١٣٦	ذكر	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٧٧	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

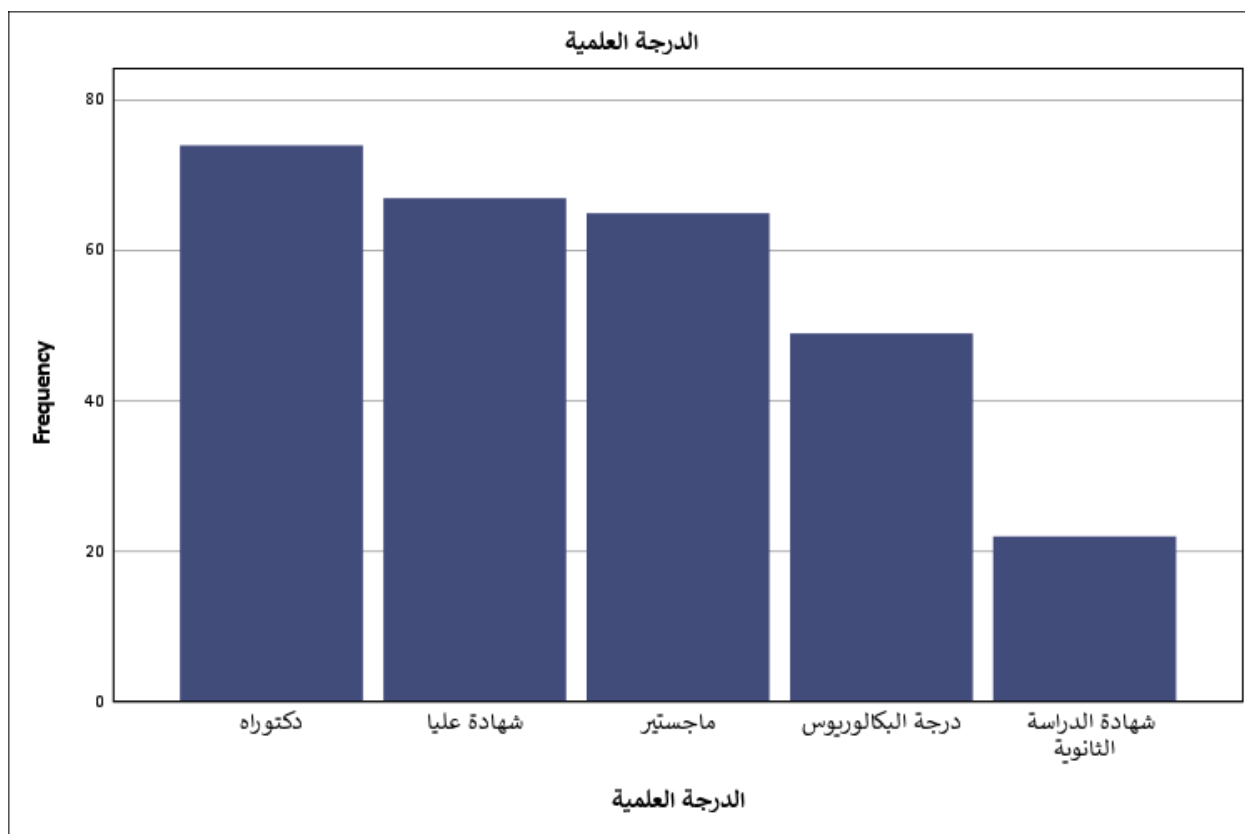
• الدرجة العلمية

تشير البيانات الوصفية للمستوى التعليمي لأفراد العينة إلى ارتفاع واضح في المؤهلات الأكاديمية للمشاركين؛ حيث حازت فئة حملة شهادة الدكتوراه على التكرار الأعلى بواقع أربعة وسبعين فرداً ونسبة سبعة وعشرين فاصل سبعة بالمائة من المجموع

الكلّي. تأتي بعدها فئة الشهادات العليا بنسبة أربعة وعشرين فاصل اثنين بالمائة؛ ثم حملة شهادات الماجستير بنسبة ثلاثة وعشرين فاصل خمسة بالمائة مما يرفع النسبة الإجمالية لحملة المؤهلات فوق الجامعية إلى مستويات قياسية. تسجل درجة البكالوريوس حضوراً بنسبة سبعة عشر فاصل سبعة بالمائة؛ في حين تنخفض نسبة حملة شهادة الدراسة الثانوية لتصل إلى سبعة فاصل تسعة بالمائة فقط. يحتمل أن يساهم هذا الزخم الفكري والأكاديمي المرتفع في تعزيز عمق ومصداقية الإجابات؛ فالعاملون ذوو المستويات التعليمية العالية يمتلكون عادة قدرة أفضل على استيعاب المفاهيم الإدارية المعقدة مثل الاستكشاف والتكيف والمرونة التنظيمية. ربما يعكس هذا التوزيع رغبة المنظمات في استقطاب الكفاءات العلمية العالية لتطوير استراتيجياتها؛ الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين العمليات التشغيلية وإدارة المعرفة المؤسسية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٢٦,٧	٢٦,٧	٢٦,٧	٧٤	دكتوراه	Valid
٥٠,٩	٢٤,٢	٢٤,٢	٦٧	شهادة عليا	
٧٤,٤	٢٣,٥	٢٣,٥	٦٥	ماجستير	
٩٢,١	١٧,٧	١٧,٧	٤٩	درجة البكالوريوس	
١٠٠,٠	٧,٩	٧,٩	٢٢	شهادة الدراسة الثانوية	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٧٧	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



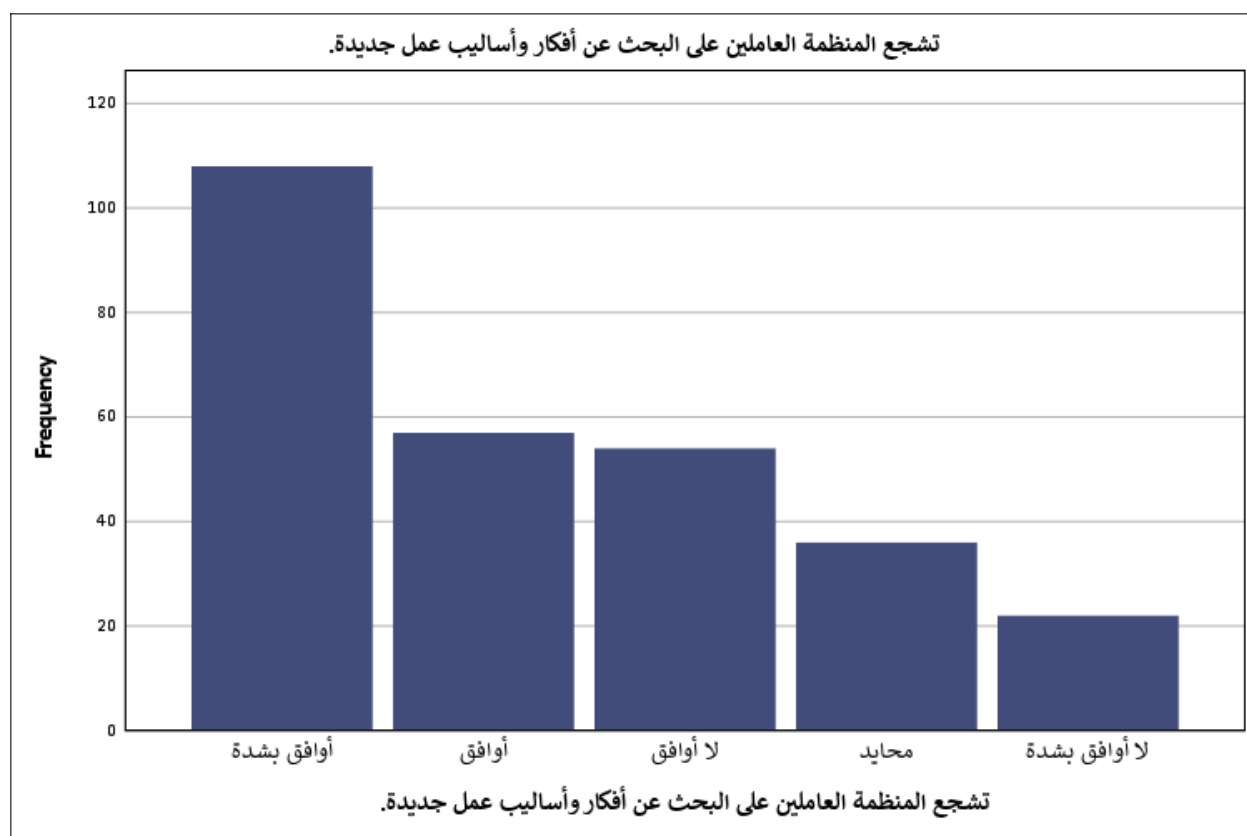
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تشجع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.

تحظى هذه العبارة بمستوى تأييد مرتفع بين أفراد العينة؛ إذ يظهر الجدول التكراري أن مائة وثمانية من المشاركين يعبرون عن موافقتهم الشديدة بنسبة تبلغ تسعة وثلاثين بالمائة. تنضم إليهم فئة الموافقين بنسبة عشرين فاصل ستة بالمائة ليصبح المجموع العام للمؤيدين متجاوزاً لنصف العينة الكلية؛ يقابل ذلك نسبة غير موافقة بلغت تسعة عشر فاصل خمسة بالمائة ونسبة محايدة تقدر بثلاثة عشر بالمائة. تسجل فئة عدم الموافقة الشديدة النسبة الأقل بواقع سبعة فاصل تسعة بالمائة؛ هذا التوجه العام نحو التأييد ترجمه المؤشرات الإحصائية السابقة من خلال متوسط حسابي يبلغ ٣,٦٣ وانحراف معياري يقدر بـ ١,٣٧٣. تدل هذه النتيجة الإحصائية على وجود مناخ تنظيمي عام يدعم الابتكار والبحث عن بدائل تشغيلية مستحدثة؛ فالتشجيع المستمر للبحث عن الأفكار يمثل اللبنة الأولى في ممارسات الاستكشاف التنظيمي ويساهم في كسر الرتابة الإدارية. يحتمل أن يؤدي هذا الدعم الإداري إلى تحفيز المبادرات الفردية وتطوير أساليب العمل بما يتماشى مع التغيرات السريعة في السوق العقاري.

تشجع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١٠٨	٣٩,٠	٣٩,٠	
	أوافق	٥٧	٢٠,٦	٥٩,٦	
	لا أوافق	٥٤	١٩,٥	٧٩,١	
	محايد	٣٦	١٣,٠	٩٢,١	
	لا أوافق بشدة	٢٢	٧,٩	١٠٠,٠	
	Total	٢٧٧	١٠٠,٠		

جدول 5: التحليل الإحصائي لتشجيع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.



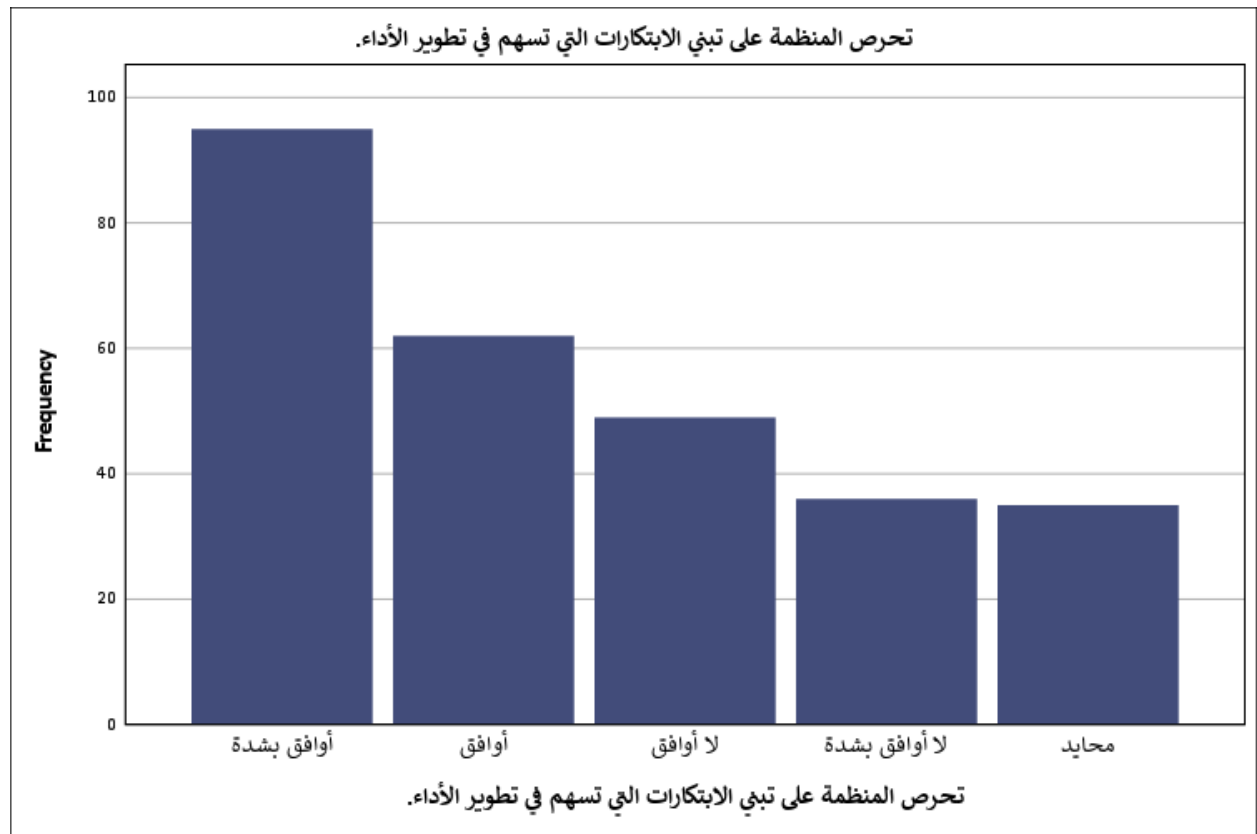
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتشجيع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.

• **تحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.**

توضح النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين يميلون نحو تأييد حرص منظماتهم على تبني الابتكارات؛ حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة أربعة وثلاثين فاصل ثلاثة بالمائة ونسبة الموافقين اثنى وعشرين فاصل أربعة بالمائة. يقابل هذا التأييد وجود كتلة معارضة تتمثل في سبعة عشر فاصل سبعة بالمائة للخيارات الراضية وثلاثة عشر بالمائة للرفض الشديد؛ في حين اتخذت نسبة اثني عشر فاصل ستة بالمائة موقفاً محايداً. ينعكس هذا التوزيع في المتوسط الحسابي الذي سجل ٣,٤٧ مصحوباً بانحراف معياري بلغ ١,٤٤١؛ وهي أرقام تبرهن على ميل الإجابات نحو الجانب الإيجابي مع وجود تباين ملحوظ في الآراء بين أفراد العينة. يبدو أن تبني الابتكارات يواجه بعض التحديات التطبيقية على أرض الواقع في بعض الأقسام؛ وهو ما يفسر التشتت النسبي في الإجابات وارتفاع قيمة الانحراف المعياري. يتطلب النجاح في تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية التزاماً مؤسسياً كاملاً؛ فالحرص على التبني يساهم في سد الفجوة بين التفكير النظري والتطبيق الفعلي للابتكارات لرفع الكفاءة التشغيلية.

تحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	٩٥	٣٤,٣	٣٤,٣	٣٤,٣	Valid
أوافق	٦٢	٢٢,٤	٢٢,٤	٥٦,٧	
لا أوافق	٤٩	١٧,٧	١٧,٧	٧٤,٤	
لا أوافق بشدة	٣٦	١٣,٠	١٣,٠	٨٧,٤	
محايد	٣٥	١٢,٦	١٢,٦	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 6 : التحليل الإحصائي لحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.



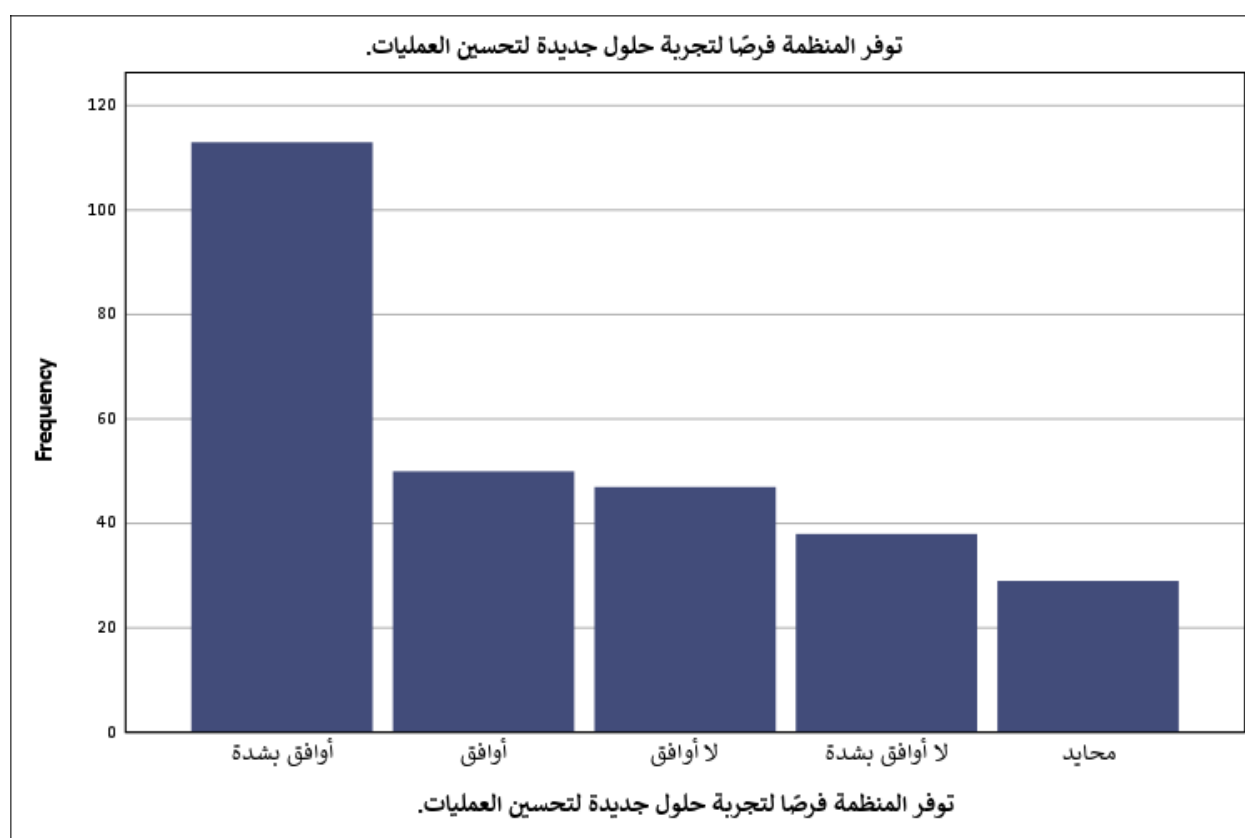
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.

• توفر المنظمة فرصاً لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.

يسير اتجاه الإجابات في هذه العبارة نحو التأييد القوي؛ حيث يبين الجدول الإحصائي أن نسبة الموافقة الشديدة بلغت أربعين فاصل ثمانية بالمائة بواقع مائة وثلاثة عشر تكراراً. تضاف إليها نسبة الموافقة العادية البالغة ثمانية عشر فاصل واحد بالمائة لتشكّل القوة التصويتية الأكبر داخل العينة؛ بينما بلغت نسبة غير الموافقين سبعة عشر بالمائة ونسبة عدم الموافقة الشديدة ثلاثة عشر فاصل سبعة بالمائة مع بقاء عشرة فاصل خمسة بالمائة في منطقة الحياد. يدعم هذا التوزيع متوسط حسابي عام يبلغ ٣,٥٥ وانحراف معياري يقدر بحوالي ١,٤٩٥؛ مما يوضح أن توفير بيئة تجريبية هو توجه إداري سائد في معظم المنظمات المبحوثة. تتيح إتاحة الفرص للتجريب والخطأ المحسوب للعاملين فرصة التحرر من القيود الروتينية الصارمة؛ الأمر الذي يسهم في اكتشاف ثغرات العمليات التشغيلية وتعديلها بمرونة. ربما تتردد بعض القيادات في منح هذه الصلاحيات التجريبية خوفاً من المخاطر المالية؛ وهو ما قد يفسر تباين الآراء وظهور الانحراف المعياري المرتفع نسبياً بين المستجيبين.

توفر المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١١٣	٤٠,٨	٤٠,٨	
	أوافق	٥٠	١٨,١	٥٨,٨	
	لا أوافق	٤٧	١٧,٠	٧٥,٨	
	لا أوافق بشدة	٣٨	١٣,٧	٨٩,٥	
	محايد	٢٩	١٠,٥	١٠٠,٠	
	Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتوفير المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.



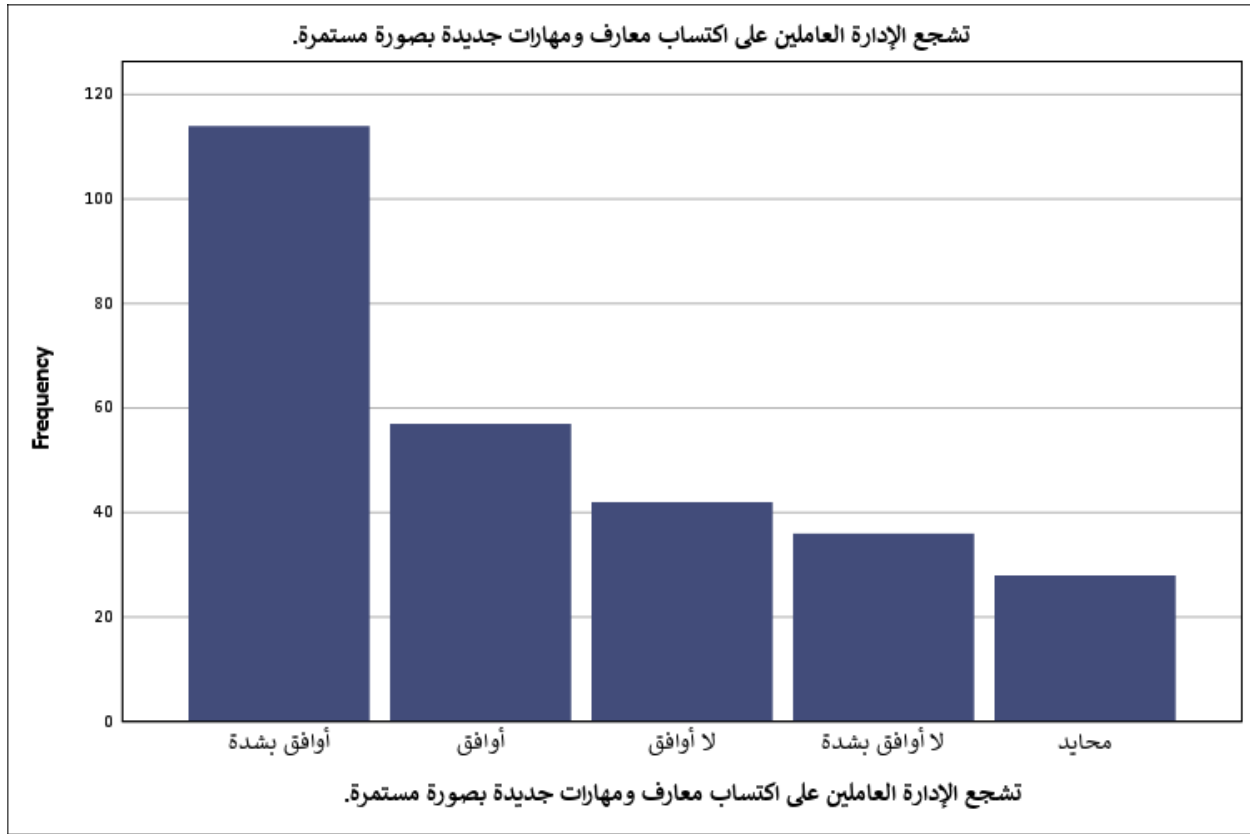
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتوفير المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.

• تشجيع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.

تحتل هذه العبارة مكانة متقدمة في تقييم أفراد العينة لعناصر البيئة الداخلية؛ إذ تعبر النسبة الأكبر البالغة واحد وأربعين فاصل اثنين بالمائة عن موافقتها الشديدة على وجود تشجيع مستمر من الإدارة. تليها نسبة الموافقة العادية بنسبة عشرين فاصل ثمة بالمائة مما يوضح إدراكاً واسعاً لأهمية التدريب والتعلم المستمر؛ بينما بلغت نسبة الرفض خمسة عشر فاصل اثنين بالمائة ونسبة الرفض الشديد ثلاثة عشر بالمائة مع حياد عشرة فاصل واحد بالمائة من المشاركين. يسجل الوصف الإحصائي لهذه العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً يبلغ ٣,٦٢ مع انحراف معياري يصل إلى ١,٤٦٦؛ مما يشير إلى تركيز القيادات الإدارية على بناء رأس المال البشري كأداة للمنافسة المستدامة. يسهم تزويد العاملين بالمعارف الحديثة في رفع مستويات الكفاءة وتأهيلهم لمواكبة التكنولوجيات العقارية المستجدة؛ فالتشجيع المستمر للتعلم يدعم التجديد الذاتي للمنظمة ويحقق أهداف الاستكشاف المعرفي. يحتمل أن يرتبط التباين في وجهات النظر بمدى عدالة توزيع الفرص التدريبية بين الموظفين في مختلف المستويات.

تشجيع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٤١,٢	٤١,٢	٤١,٢	١١٤	أوافق بشدة	Valid
٦١,٧	٢٠,٦	٢٠,٦	٥٧	أوافق	
٧٦,٩	١٥,٢	١٥,٢	٤٢	لا أوافق	
٨٩,٩	١٣,٠	١٣,٠	٣٦	لا أوافق بشدة	
١٠٠,٠	١٠,١	١٠,١	٢٨	محايد	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٧٧	Total	

جدول 8 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.



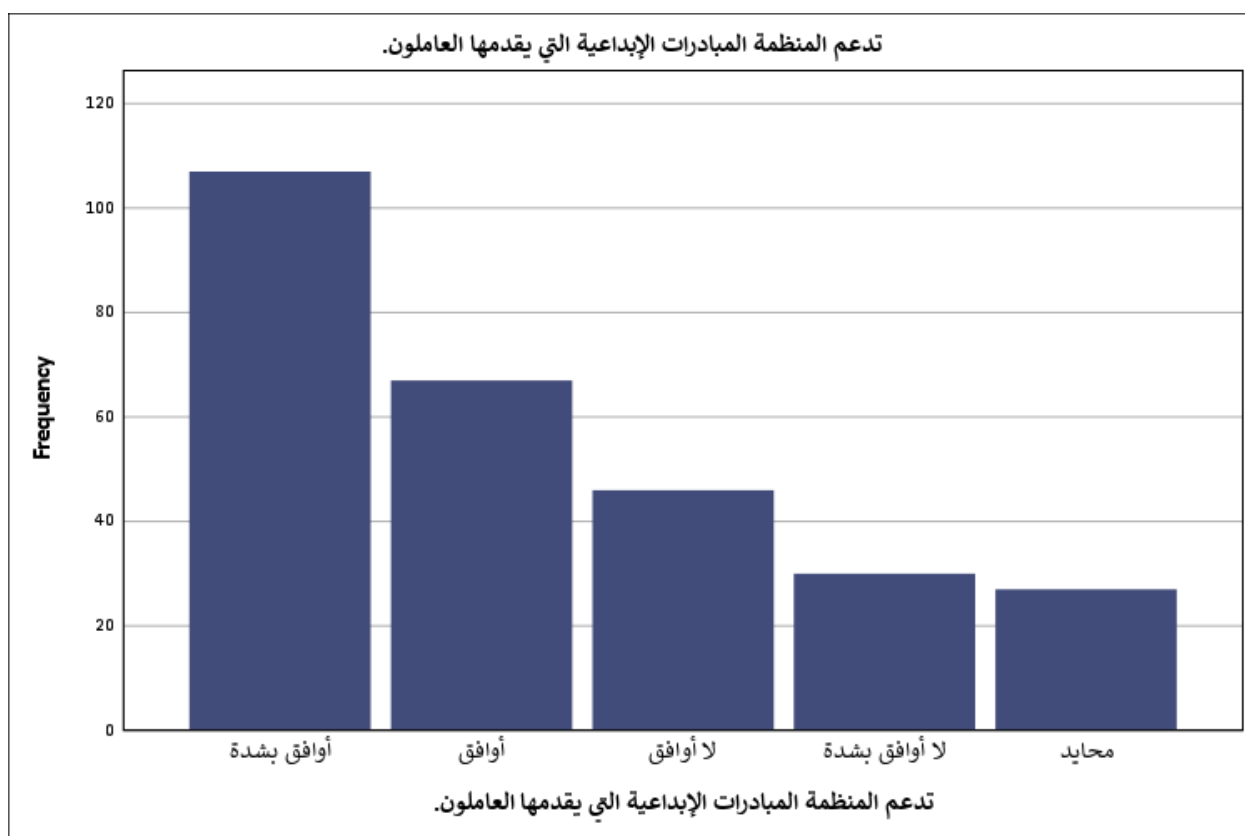
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.

• تدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.

تظهر البيانات الإحصائية توجهاً إيجابياً عاماً نحو إدراك الموظفين لصور الدعم المقدمة للمبادرات الإبداعية؛ حيث سجل خيار أوافق بشدة ثمانية وثلاثين فاصل ستة بالمائة من العينة. يضاف إليه خيار أوافق بنسبة أربعة وعشرين فاصل اثنين بالمائة ليشكلوا معاً جهة تأييد متماسكة داخل القطاع المبحوث؛ في حين بلغت نسبة عدم الموافقة ستة عشر فاصل ستة بالمائة ونسبة عدم الموافقة الشديدة عشرة فاصل ثمانية بالمائة مع حياد تسعة فاصل سبعة بالمائة. يبلغ المتوسط الحسابي العام للعبارة ٣,٦٣ مصحوباً بانحراف معياري مقداره ١,٤١٢ مما يعكس استقراراً نسبياً في التقييم العام للمنظمة كحاضنة للمبادرات. يمثل الدعم المعنوي والمادي للمبادرات الإبداعية وقوداً لاستمرارية التفكير الابتكاري بين العاملين؛ فالمنظمات التي لا تكتفي بطلب الأفكار بل تدعم تطبيقها تكتسب ميزة تنافسية ديناميكية. يحتمل أن يساهم هذا المناخ الداعم في خفض مستويات الدوران الوظيفي ورفع درجة الولاء المؤسسي؛ إذ يشعر الموظف بأن مقترحاته الشخصية تحظى بالتقدير والاهتمام الفعلي من قبل الإدارة العليا.

تدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١٠٧	٣٨,٦	٣٨,٦	
	أوافق	٦٧	٢٤,٢	٦٢,٨	
	لا أوافق	٤٦	١٦,٦	٧٩,٤	
	لا أوافق بشدة	٣٠	١٠,٨	٩٠,٣	
	محايد	٢٧	٩,٧	١٠٠,٠	
	Total	٢٧٧	١٠٠,٠		

جدول 9: التحليل الإحصائي لدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.



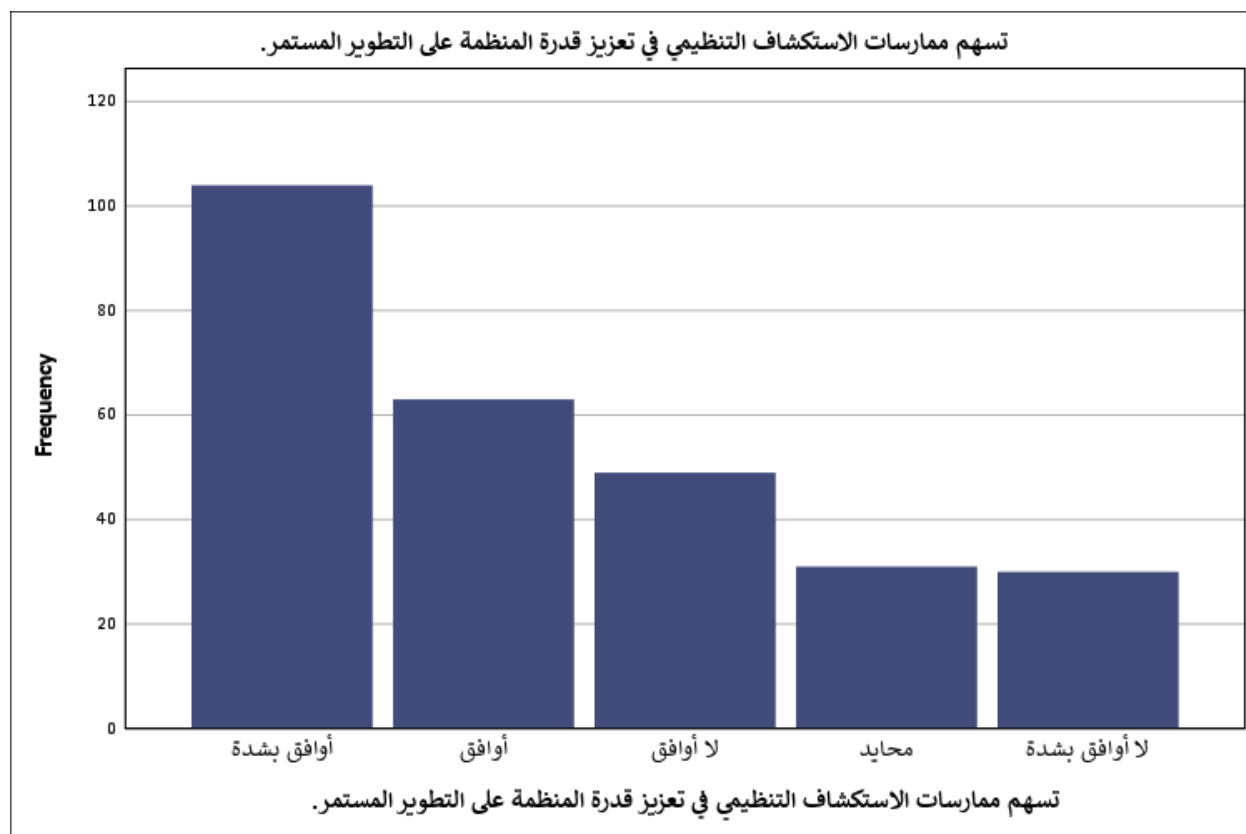
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.

• تسهم ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.

يعكس تحليل إجابات أفراد العينة وعياً أكاديمياً وتطبيقياً كبيراً بأهمية الدور الذي يلعبه الاستكشاف التنظيمي؛ إذ وافق بشدة سبعة وثلاثون فاصل خمسة بالمائة من المشاركين على العبارة. بلغت نسبة الموافقة العادية اثنين وعشرين فاصل سبعة بالمائة مما يوضح إجماعاً على الأثر الإيجابي للاستكشاف؛ يقابل ذلك معارضة بنسبة سبعة عشر فاصل سبعة بالمائة وخيار عدم موافقة شديد بنسبة عشرة فاصل ثمانية بالمائة مع بقاء أحد عشر فاصل اثنين بالمائة في منطقة الحياد. تعبر المؤشرات الإحصائية السابقة عن هذا الاتجاه بمتوسط حسابي يبلغ ٣,٥٨ وانحراف معياري يقدر بـ ١,٤٦؛ وهي أرقام تظهر قناعة راسخة بأهمية البحث والتحري عن الأسواق والفرص الاستثمارية المستجدة. يسهم الاستكشاف التنظيمي القائم على المغامرة المحسوبة في تجديد المحفظة الاستثمارية للمنظمات العقارية ويحميها من خطر التقادم الإستراتيجي؛ فالتطوير المستمر لا يمكن أن يتحقق بالاعتماد فقط على الممارسات التقليدية بل يتطلب ضخ دماء وأساليب عمل مبتكرة بصورة متواصلة.

تسهم ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠٤	٣٧,٥	٣٧,٥	٣٧,٥	Valid
أوافق	٦٣	٢٢,٧	٢٢,٧	٦٠,٣	
لا أوافق	٤٩	١٧,٧	١٧,٧	٧٨,٠	
محايد	٣١	١١,٢	١١,٢	٨٩,٢	
لا أوافق بشدة	٣٠	١٠,٨	١٠,٨	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.



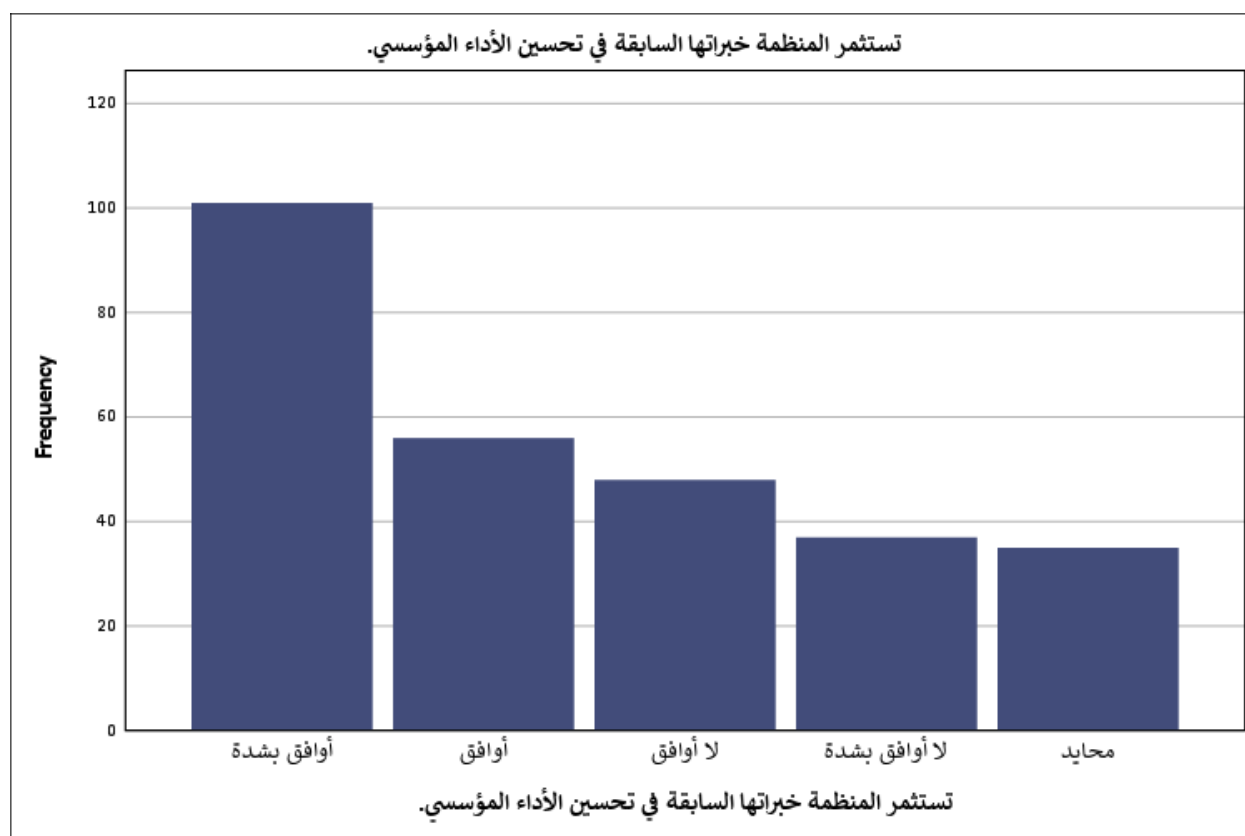
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.

• تستثمر المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.

يميل أفراد العينة نحو الموافقة على قدرة المنظمة على استثمار رصيدها المعرفي والخبراتي؛ حيث بلغت نسبة الموافقة الشديدة ستة وثلاثين فاصل خمسة بالمائة ونسبة الموافقة العادية عشرين فاصل اثنين بالمائة. يقابل هذه النسبة الإيجابية وجود رفض بنسبة سبعة عشر فاصل ثلاثة بالمائة ورفض شديد بنسبة ثلاثة عشر فاصل أربعة بالمائة مع حياد اثني عشر فاصل سبعة بالمائة من المبحوثين. تدل هذه التوزيعات التي يقودها متوسط حسابي يبلغ ٣,٤٩ وانحراف معياري يصل إلى ١,٤٦١ على أن المنظمات تسعى للاستفادة من منحنى التعلم الخاص بها لتفادي الأخطاء التشغيلية السابقة. يمثل استثمار الخبرات السابقة جوهر ممارسات الاستغلال التنظيمي (Exploitation) التي تركز على تعظيم العوائد من المعارف المتاحة فعلياً؛ فالقدرة على أرشفة الدروس المستفادة وتحويلها إلى أدلة عمل مرجعية تساهم مباشرة في خفض التكاليف وتحسين الجودة. ربما يعود التباين في الإجابات إلى ضعف نظم إدارة المعرفة الإلكترونية في بعض الشركات؛ مما يؤدي إلى ضياع الخبرات برحيل الكفاءات البشرية.

تستثمر المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠١	٣٦,٥	٣٦,٥	٣٦,٥	Valid
أوافق	٥٦	٢٠,٢	٢٠,٢	٥٦,٧	
لا أوافق	٤٨	١٧,٣	١٧,٣	٧٤,٠	
لا أوافق بشدة	٣٧	١٣,٤	١٣,٤	٨٧,٤	
محايد	٣٥	١٢,٦	١٢,٦	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 11: التحليل الإحصائي لاستثمار المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.



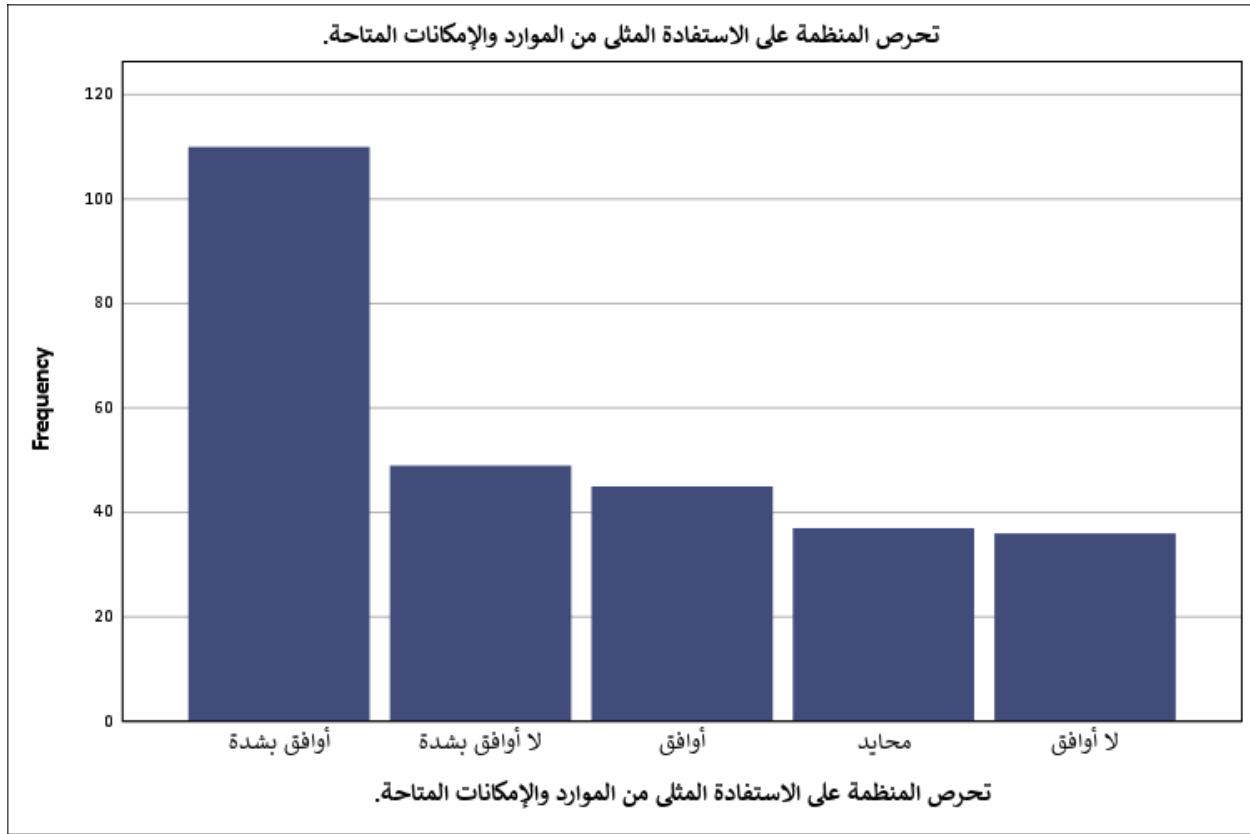
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لاستثمار المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.

• تحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.

توضح الاستجابات التكرارية أن هذه العبارة نالت تأييداً من فئة عريضة من المشاركين؛ إذ بلغت نسبة الموافقة الشديدة تسعة وثلاثين فاصل سبعة بالمائة بواقع مائة وعشرة تكرارات. تلتها نسبة الموافقة العادية بستة عشر فاصل اثنين بالمائة لتؤكد التوجه العام نحو الرضا عن كفاءة إدارة الموارد؛ في حين توزعت بقية النسب بين الرفض الشديد بنسبة سبعة عشر فاصل سبعة بالمائة والرفض العادي بنسبة ثلاثة عشر بالمائة والحياد بنسبة ثلاثة عشر فاصل أربعة بالمائة. يسجل التحليل الإحصائي متوسطاً حسابياً قدره ٣,٤٧ مصحوباً بانحراف معياري يبلغ ١,٥٤١ وهو أعلى انحراف معياري يسجل في الدراسة مما يشير إلى وجود فجوة وتباين واضح في تقييم الموظفين لكيفية إدارة الموارد داخل الأقسام المختلفة. ترتبط الاستفادة المثلى بالرشاقة التنظيمية والقدرة على التخلص من الهدر المالي والإداري؛ فالتخصيص الفعال للموارد المتاحة يعتبر ركيزة أساسية لضمان استدامة المشاريع العقارية الكبرى. تحتتمل هذه النتيجة ضرورة مراجعة آليات الرقابة الداخلية لضمان توزيع الإمكانيات بعدالة وكفاءة بين المشاريع.

تحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١٠	٣٩,٧	٣٩,٧	٣٩,٧	Valid
لا أوافق بشدة	٤٩	١٧,٧	١٧,٧	٥٧,٤	
أوافق	٤٥	١٦,٢	١٦,٢	٧٣,٦	
محايد	٣٧	١٣,٤	١٣,٤	٨٧,٠	
لا أوافق	٣٦	١٣,٠	١٣,٠	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 12 : التحليل الإحصائي لحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.



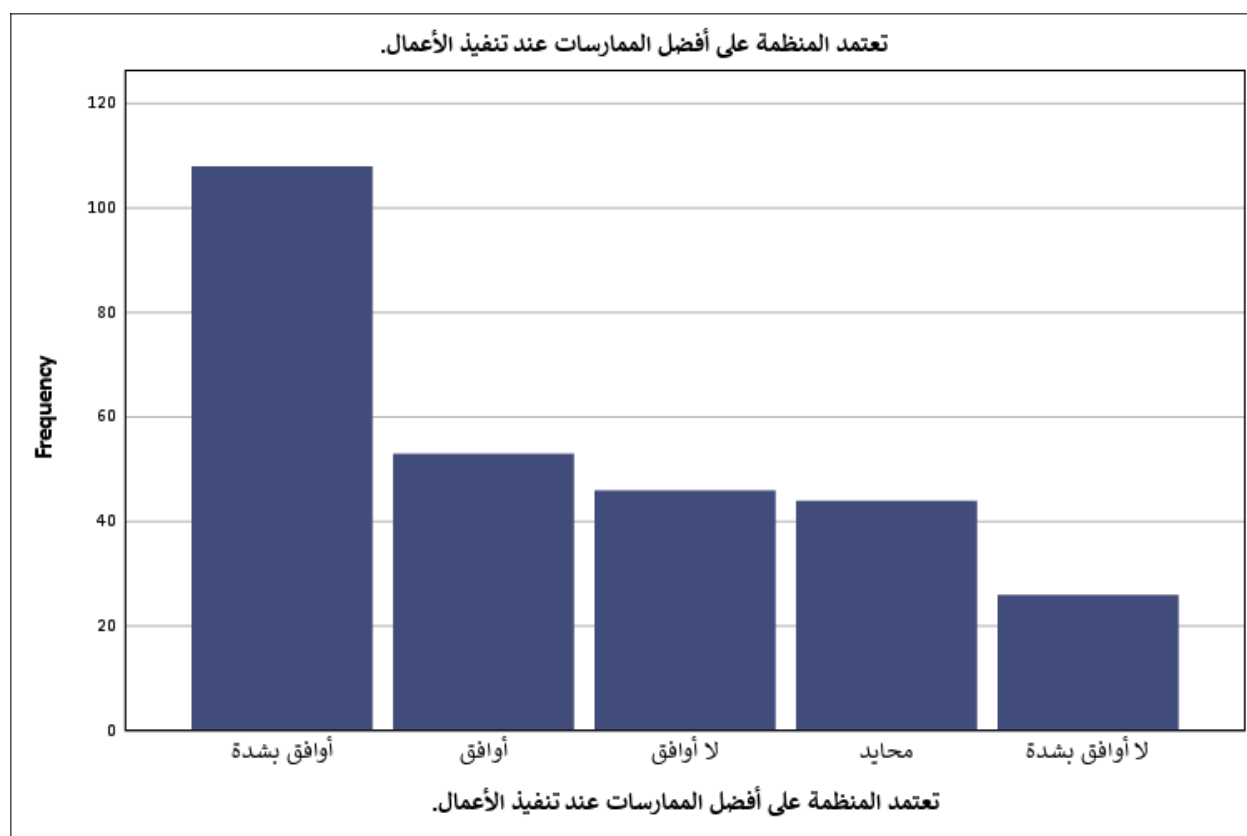
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.

• تعتمد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.

تكشف التكرارات الإحصائية للعبارة عن تقييم إيجابي عام للاستراتيجيات التشغيلية المتبعة؛ حيث بلغت نسبة الموافقة الشديدة تسعة وثلاثين بالمائة ونسبة الموافقة العادية تسعة عشر فاصل واحد بالمائة. تشكل هاتان النسبتان معاً قوة دافعة نحو تبني المعايير القياسية العالمية في الإدارة؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة ستة عشر فاصل ستة بالمائة والحياد خمسة عشر فاصل تسعة بالمائة والرفض الشديد تسعة فاصل أربعة بالمائة. يتوسط هذه البيانات متوسط حسابي قيمته ٣,٦٢ وانحراف معياري يبلغ ١,٣٨٥؛ وهي مؤشرات تدل على التزام نسبي واضح من المنظمات بالنموذج الإدارية والتشغيلية. يسهم الاعتماد على أفضل الممارسات المهنية المعترف بها دولياً في تقليل نسب الخطأ ورفع جودة المخرجات النهائية للمشاريع؛ فالاستغلال الأمثل لقصاص النجاح في قطاع العقارات يحمي المؤسسة من الاجتهادات الفردية الخاطئة ويضمن حدّاً أدنى من التميز. ربما تكمن الصعوبة في مواءمة هذه الممارسات العالمية مع الخصوصية الثقافية والقانونية للسوق المحلي.

تعتمد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١٠٨	٣٩,٠	٣٩,٠	
	أوافق	٥٣	١٩,١	٥٨,١	
	لا أوافق	٤٦	١٦,٦	٧٤,٧	
	محايد	٤٤	١٥,٩	٩٠,٦	
	لا أوافق بشدة	٢٦	٩,٤	١٠٠,٠	
	Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لاعتماد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.



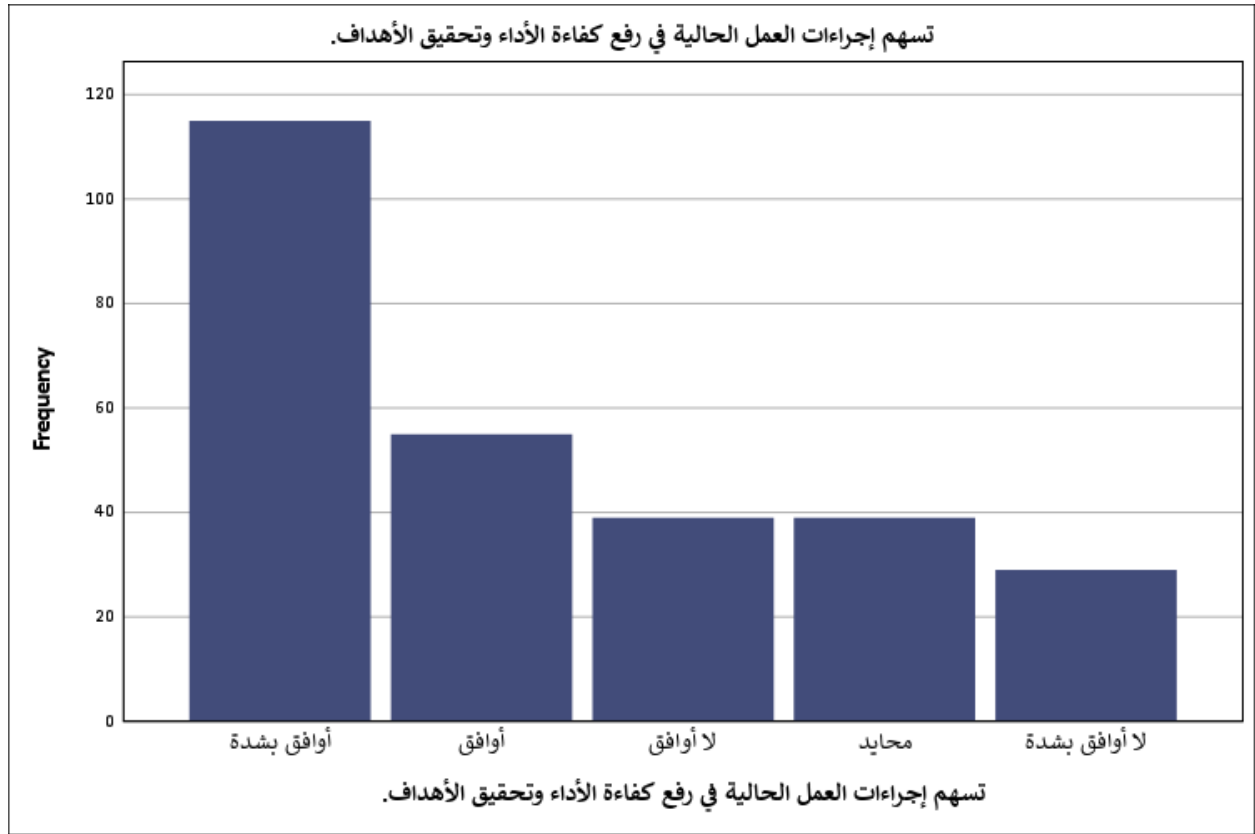
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاعتماد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.

• تسهم إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.

حققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي في الدراسة بأكملها حيث بلغ ٣,٦٨ مصحوباً بانحراف معياري يقدر بـ ١,٤٠٢؛ مما يبرهن على وجود حالة رضا عامة وقناعة راسخة بجدوى وملاءمة المنظومة الإجرائية القائمة. يؤيد هذا الطرح الإحصائي حصول خيار أوافق بشدة على نسبة واحد وأربعين فاصل خمسة بالمائة من الاستجابات. يليه خيار أوافق بنسبة تسعة عشر فاصل تسعة بالمائة؛ بينما تساوت نسبتا عدم الموافقة والحياد عند أربعة عشر فاصل واحد بالمائة لكل منهما لتأتي نسبة عدم الموافقة الشديدة في المؤخرة بعشرة فاصل خمسة بالمائة. توضح هذه النتيجة المتفوقة أن البنية الهيكلية واللوائح الداخلية المطبقة حالياً تخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات بشكل فعال؛ فتبسيط الإجراءات وإزالة التعقيدات البيروقراطية ينعكس بشكل فوري على سرعة الإنجاز وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. يحتمل أن تساهم هذه البيئة الإجرائية المستقرة في توفير قاعدة صلبة يمكن الانطلاق منها نحو عمليات التطوير والاستكشاف المستقبلي دون خوف من انهيار النظام التشغيلي الحالي.

تسهم إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٤١,٥	٤١,٥	٤١,٥	١١٥	أوافق بشدة	Valid
٦١,٤	١٩,٩	١٩,٩	٥٥	أوافق	
٧٥,٥	١٤,١	١٤,١	٣٩	لا أوافق	
٨٩,٥	١٤,١	١٤,١	٣٩	محايد	
١٠٠,٠	١٠,٥	١٠,٥	٢٩	لا أوافق بشدة	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٧٧	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.



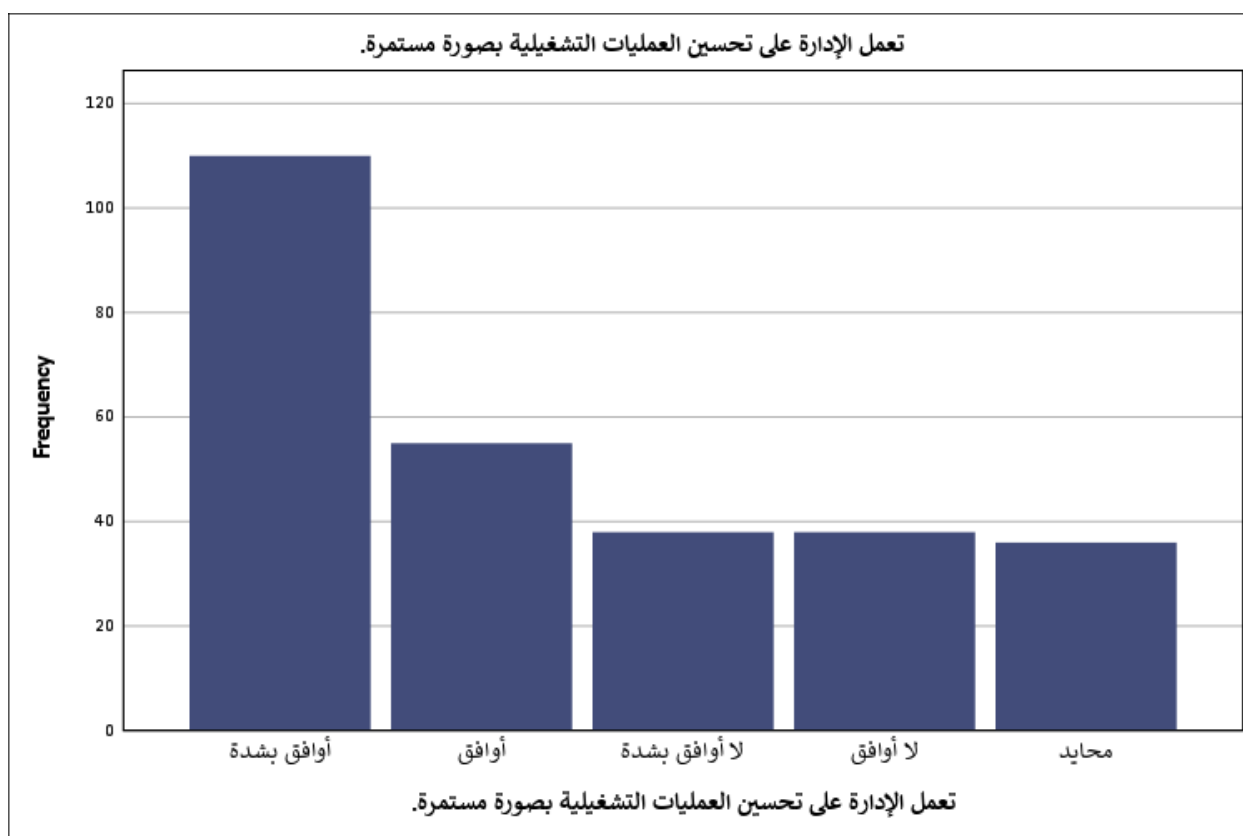
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.

• تعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.

يظهر التحليل التكراري رغبة إدارية واضحة ومستمرة نحو ترقية وتطوير مسارات العمل اليومية؛ إذ بلغت نسبة الموافقة الشديدة تسعة وثلاثين فاصل سبعة بالمائة ونسبة الموافقة العادية تسعة عشر فاصل تسعة بالمائة. يتوزع المعارضون لهذا الطرح بالتساوي تقريباً بين الرفض الشديد بنسبة ثلاثة عشر فاصل سبعة بالمائة والرفض العادي بالنسبة ذاتها؛ في حين سجل الحياد ثلاثة عشر بالمائة من الإجمالي. يبلغ المتوسط الحسابي العام للعبارة ٣,٥٨ مع انحراف معياري يصل إلى ١,٤٦٤؛ وهي قيم تؤكد النزعة التطويرية للإدارات المعنية مع وجود تباين في مدى لمس الموظفين لهذا التحسين عبر الأقسام. ترتبط عملية التحسين المستمر بمفاهيم الجودة الشاملة وتطوير سلاسل القيمة داخل قطاع العقارات؛ فالإدارة الذكية هي التي تدرك أن استقرار العمليات لا يعني جمودها بل يجب إخضاعها للمراجعة الدورية. ربما يتأثر هذا التحسين بمستوى الميزانيات المرصودة للتطوير التكنولوجي والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

تعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١١٠	٣٩,٧	٣٩,٧	
	أوافق	٥٥	١٩,٩	٥٩,٦	
	لا أوافق بشدة	٣٨	١٣,٧	٧٣,٣	
	لا أوافق	٣٨	١٣,٧	٨٧,٠	
	محايد	٣٦	١٣,٠	١٠٠,٠	
	Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 15: التحليل الإحصائي لعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.



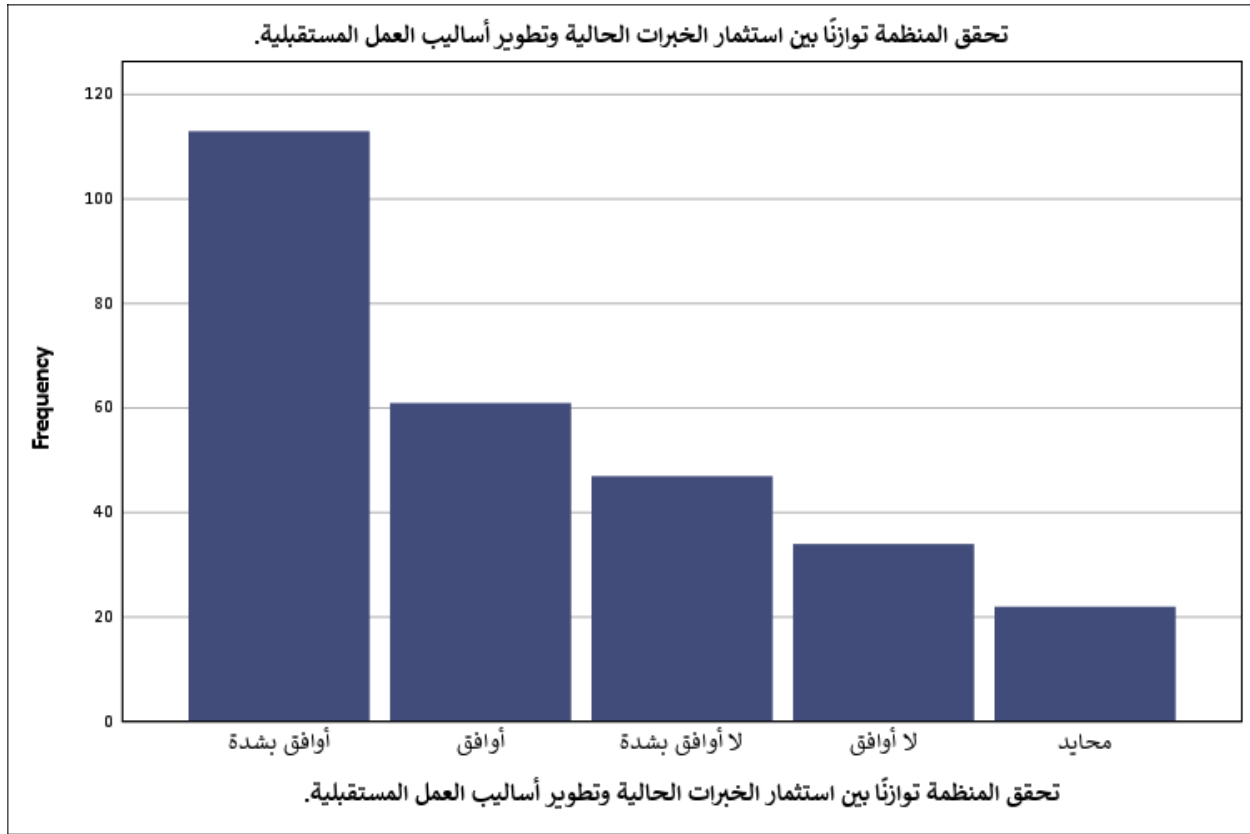
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.

• تحقق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.

تمثل هذه العبارة الجوهر الفلسفي لمفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)؛ وقد نالت تأييداً واسعاً من المشاركين حيث بلغت نسبة الموافقة الشديدة أربعين فاصل ثمانية بالمائة ونسبة الموافقة العادية اثنين وعشرين بالمائة. يقابل هذا الإجماع النسبي رفض شديد بنسبة سبعة عشر بالمائة ورفض عادي بنسبة اثني عشر فاصل ثلاثة بالمائة مع بقاء سبعة فاصل تسعة بالمائة فقط في مربع الحياد. يستند هذا التوزيع الإحصائي إلى متوسط حسابي عام يبلغ ٣,٥٧ وانحراف معياري يقدر بحوالي ١,٥٢٧؛ وهي قيمة انحراف مرتفعة تدل على صعوبة تحقيق هذا التوازن الحرج على أرض الواقع بشكل متساوٍ بين جميع الإدارات. يتطلب التوفيق بين تعظيم العوائد الحالية من الخبرات المتاحة (الاستغلال) وبين المغامرة في استكشاف أسواق وتقنيات جديدة (الاستكشاف) قدرات قيادية استثنائية ورؤية إستراتيجية ثاقبة؛ فالإخفاق في تحقيق هذا التوازن قد يدفع المنظمة نحو الركود أو نحو المخاطرة غير المحسوبة التي تهدد البقاء المؤسسي.

تحقق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١٣	٤٠,٨	٤٠,٨	٤٠,٨	Valid
أوافق	٦١	٢٢,٠	٢٢,٠	٦٢,٨	
لا أوافق بشدة	٤٧	١٧,٠	١٧,٠	٧٩,٨	
لا أوافق	٣٤	١٢,٣	١٢,٣	٩٢,١	
محايد	٢٢	٧,٩	٧,٩	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 16: التحليل الإحصائي لتحقيق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.



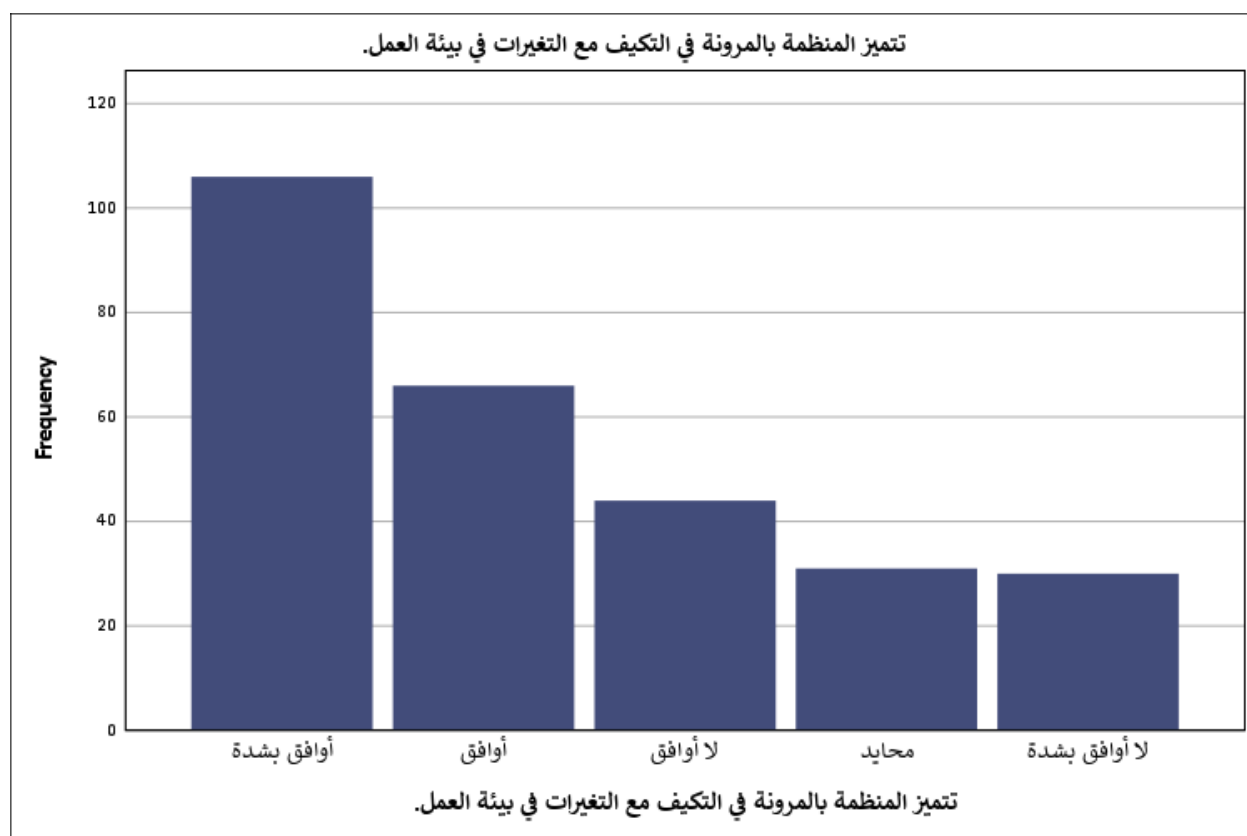
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتحقيق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.

- تتميز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

تكشف النتائج الإحصائية الوصفية عن تمتع المنظمات المبحوثة بمستويات جيدة من المرونة الاستراتيجية والتشغيلية في مواجهة التقلبات؛ حيث عبر ثمانية وثلاثون فاصل ثلاثة بالمائة من أفراد العينة عن موافقتهم الشديدة. أضاف ثلاثة وعشرون فاصل ثمانية بالمائة موافقتهم العادية ليؤكدوا قدرة منظماتهم الاستجابية؛ بينما بلغت نسبة غير الموافقين خمسة عشر فاصل تسعة بالمائة والحياد أحد عشر فاصل اثنين بالمائة والرفض الشديد عشرة فاصل ثمانية بالمائة. يعزز هذا الاتجاه التكراري متوسط حسابي عام قيمته ٣,٦٣ مصحوباً بانحراف معياري يبلغ ١,٤٠٥. تعد المرونة التنظيمية طوق النجاة للمؤسسات العاملة في بيئات ديناميكية مضطربة كقطاع التطوير العقاري الذي يتأثر بالسياسات الاقتصادية والتقلبات التمويلية؛ فالتكيف السريع مع التشريعات الجديدة وتغير أذواق المستهلكين يساهم في الحفاظ على الحصة السوقية ويفتح آفاقاً جديدة للنمو. يحتمل أن ترتبط هذه المرونة بنمط القيادة التحويلية السائد في تلك المنظمات.

تتميز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠٦	٣٨,٣	٣٨,٣	٣٨,٣	Valid
أوافق	٦٦	٢٣,٨	٢٣,٨	٦٢,١	
لا أوافق	٤٤	١٥,٩	١٥,٩	٧٨,٠	
محايد	٣١	١١,٢	١١,٢	٨٩,٢	
لا أوافق بشدة	٣٠	١٠,٨	١٠,٨	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتمييز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.



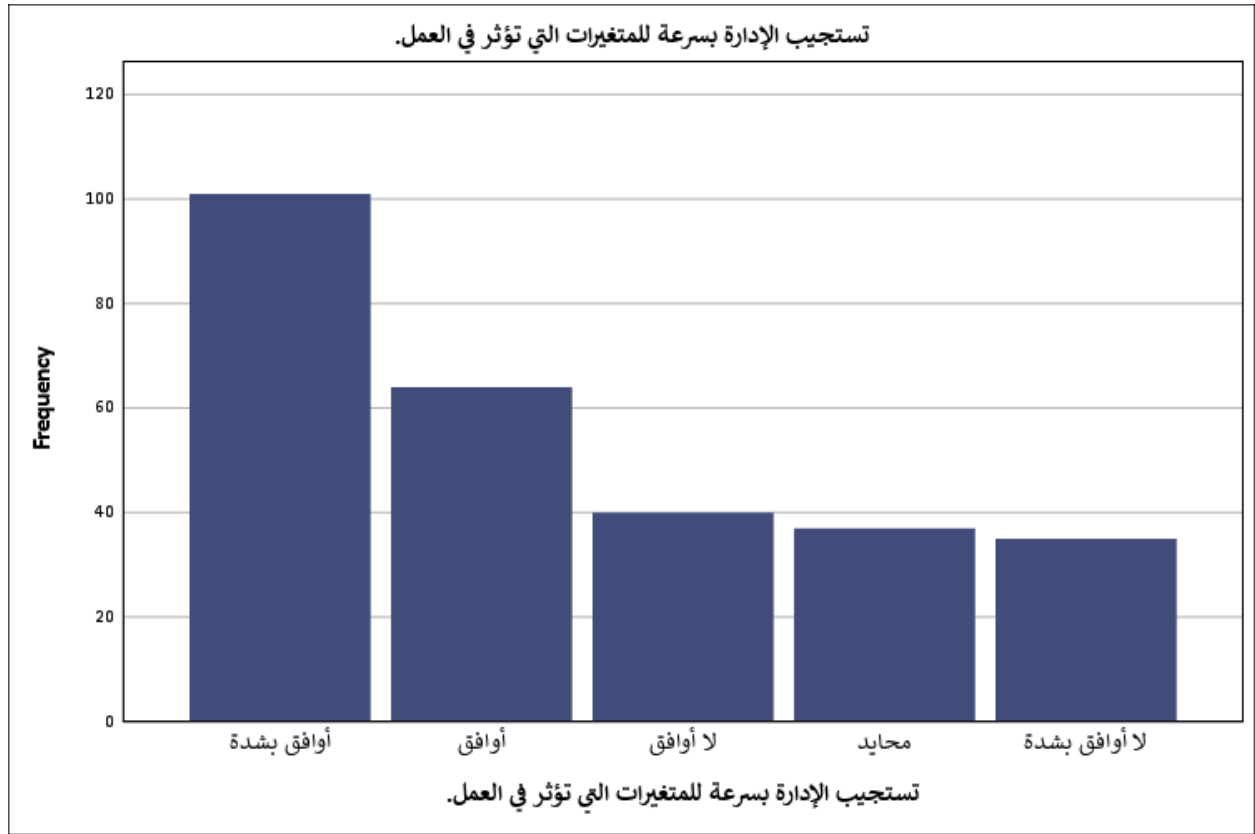
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتمييز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

• تستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.

تسير إجابات المشاركين نحو التأكيد على عنصر السرعة في اتخاذ القرارات التصحيحية كأحد مظاهر المرونة الإدارية؛ إذ سجل خيار أوافق بشدة ستة وثلاثين فاصل خمسة بالمائة وخيار أوافق ثلاثة وعشرين فاصل واحد بالمائة. في الجانب المقابل بلغت نسبة عدم الموافقة أربعة عشر فاصل أربعة بالمائة ونسبة عدم الموافقة الشديدة اثني عشر فاصل ستة بالمائة. تترجم هذه التوزيعات الإحصائية في صورة متوسط حسابي عام بلغ ٣,٥٦ وانحراف معياري قدره ١,٤٢٥. ترتبط سرعة الاستجابة بالهيكل التنظيمية المفلطحة وغير المركزية التي تمنح مديري الصف الأول صلاحيات كافية للتعامل مع الأزمات دون انتظار سلاسل الاعتماد الطويلة والبيروقراطية؛ فالتأخر في الاستجابة للمتغيرات البيئية قد يكبد الشركات العقارية خسائر مالية فادحة أو يؤدي إلى ضياع فرص استثمارية ثمينة. ربما تختلف السرعة باختلاف طبيعة الموقف وحجم المخاطرة المرتبطة بالقرار الإداري.

تستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٣٦,٥	٣٦,٥	٣٦,٥	١٠١	أوافق بشدة	Valid
٥٩,٦	٢٣,١	٢٣,١	٦٤	أوافق	
٧٤,٠	١٤,٤	١٤,٤	٤٠	لا أوافق	
٨٧,٤	١٣,٤	١٣,٤	٣٧	محايد	
١٠٠,٠	١٢,٦	١٢,٦	٣٥	لا أوافق بشدة	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٧٧	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.



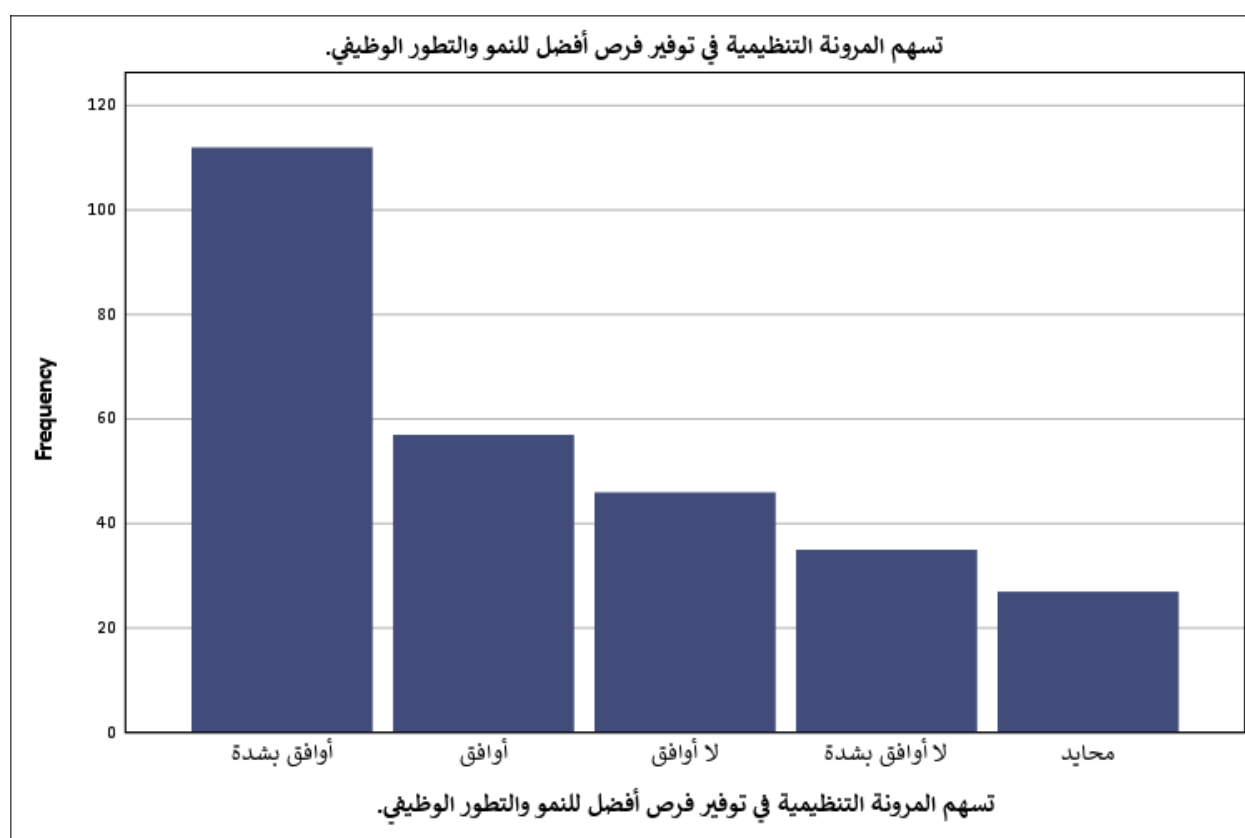
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.

• تسهم المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.

يؤمن غالبية المشاركين بالأثر الإيجابي غير المباشر للمرونة التنظيمية على مستويات أمانهم وتطورهم المهني؛ حيث تظهر البيانات أن نسبة الموافقة الشديدة سجلت أربعين فاصل أربعة بالمائة ونسبة الموافقة العادية عشرين فاصل ستة بالمائة. يقابل ذلك نسبة معارضة عادية بلغت ستة عشر فاصل ستة بالمائة ونسبة معارضة شديدة بلغت اثني عشر فاصل ستة بالمائة مع انخفاض النسبة المحايدة لتصل إلى تسعة فاصل سبعة بالمائة. يستقر الوصف الإحصائي لهذه العبارة عند متوسط حسابي مرتفع يبلغ ٣,٦٠ وانحراف معياري يقدر بـ ١,٤٦٥. تسهم البيئات المرنة في خلق هياكل وظيفية ديناميكية تسمح بالحركة الأفقية والرأسية للموظفين وتدعم ثقافة الجدارة بدلاً من الأقدمية الصارمة؛ الأمر الذي يفتح أبواب الترقية الاستثنائية ويحفز الكوادر المتميزة على بذل مزيد من الجهد. يحتمل أن يساهم هذا التصور الإيجابي للمرونة في تحسين معدلات الرضا الوظيفي العام داخل القطاع العقاري المبحوث.

تسهم المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١٢	٤٠,٤	٤٠,٤	٤٠,٤	Valid
أوافق	٥٧	٢٠,٦	٢٠,٦	٦١,٠	
لا أوافق	٤٦	١٦,٦	١٦,٦	٧٧,٦	
لا أوافق بشدة	٣٥	١٢,٦	١٢,٦	٩٠,٣	
محايد	٢٧	٩,٧	٩,٧	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.



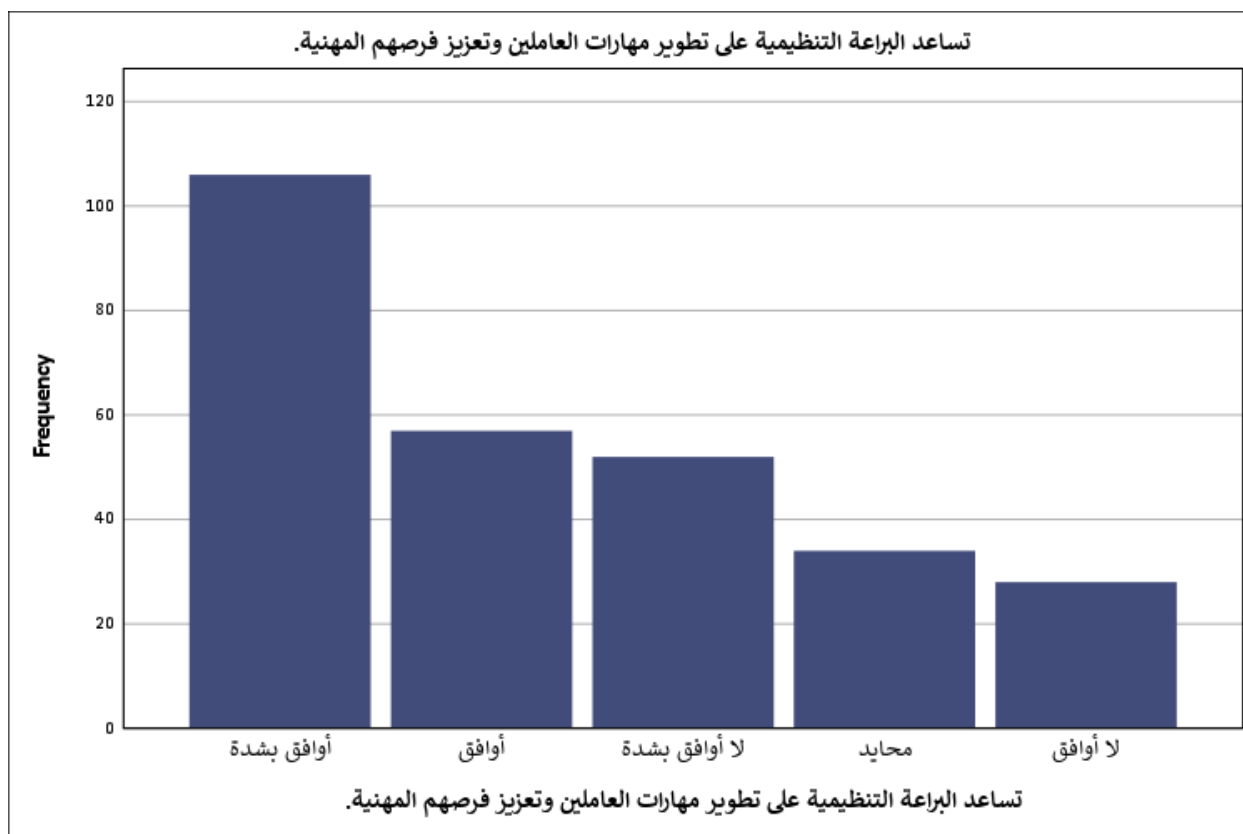
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.

• تساعد البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.

تكشف النتائج عن اعتراف واضح من العينة بالفوائد المتبادلة لمفهوم البراعة التنظيمية على الصعيدين الفردي والمؤسسي؛ إذ بلغت نسبة الموافقة الشديدة ثمانية وثلاثين فاصل سبعة بالمائة ونسبة الموافقة العادية عشرين فاصل ستة بالمائة. يسجل خيار لا أوافق بشدة حضوراً بنسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمائة؛ تليه النسبة المحايدة باثني عشر فاصل ثلاثة بالمائة ثم خيار لا أوافق بنسبة عشرة فاصل واحد بالمائة. يظهر التحليل الإحصائي متوسطاً حسابياً عاماً يبلغ ٣,٤٩ وانحراف معياري قيمته ١,٥٣٤؛ وهو ما يشير إلى تباين ملحوظ في وجهات النظر يعزى غالباً لمدى فهم العاملين للمفهوم النظري للبراعة. تسهم البراعة من خلال دمج ممارسات الاستكشاف والاستغلال في إتاحة بيئة تعليمية مزدوجة للموظف؛ فهو يتعلم كيفية تحسين المهام الحالية بكفاءة وفي الوقت ذاته يشارك في صياغة الرؤى المستقبلية وتجريب الحلول المبتكرة مما يثري سيرته المهنية ويعزز قيمته السوقية.

تساعد البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠٦	٣٨,٣	٣٨,٣	٣٨,٣	Valid
أوافق	٥٧	٢٠,٦	٢٠,٦	٥٨,٨	
لا أوافق بشدة	٥٢	١٨,٨	١٨,٨	٧٧,٦	
محايد	٣٤	١٢,٣	١٢,٣	٨٩,٩	
لا أوافق	٢٨	١٠,١	١٠,١	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.



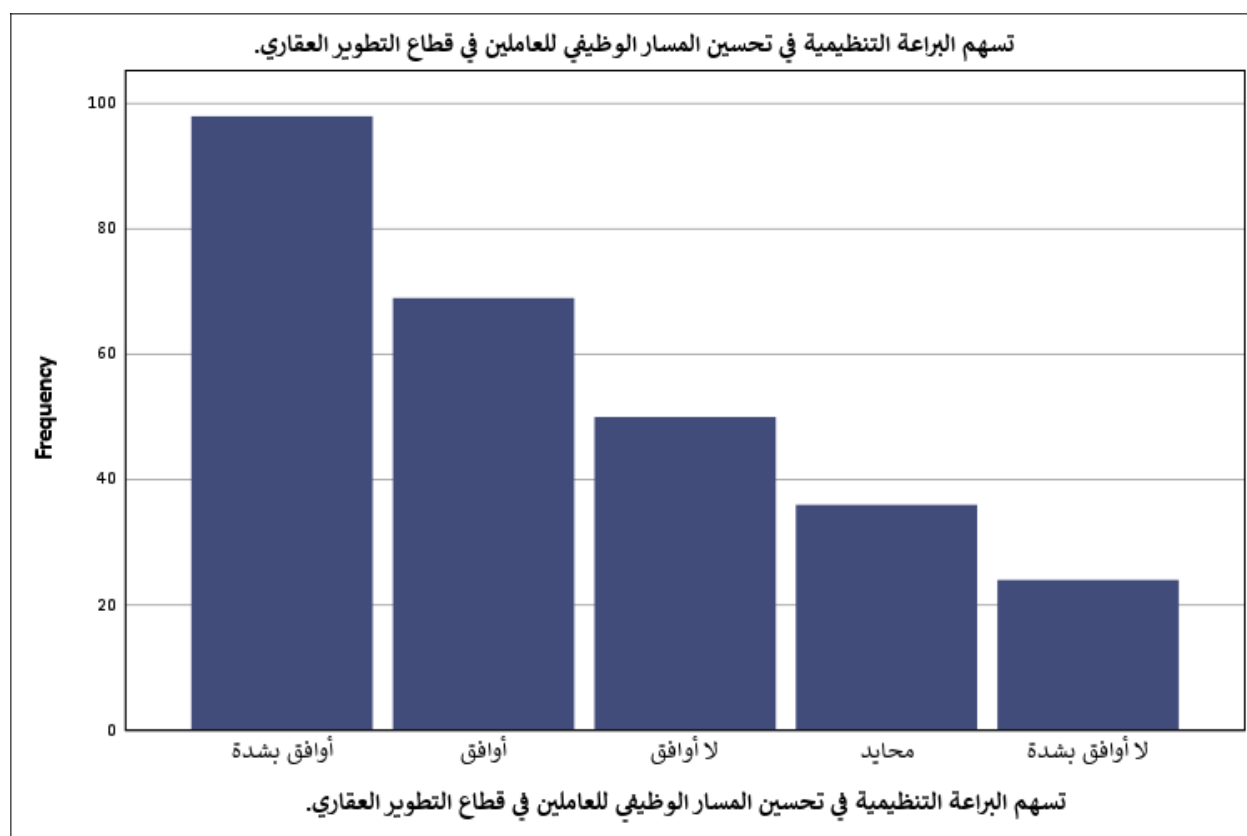
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساعدة البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.

• تسهم البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.

تظهر العبارة الأخيرة في الاستبيان مستويات توافق عامة جيدة حول الأثر الإستراتيجي للبراعة التنظيمية؛ حيث سجل خيار أوافق بشدة خمسة وثلاثين فاصل أربعة بالمائة وخيار أوافق أربعة وعشرين فاصل تسعة بالمائة. يشكل هذا التمازج التأييدي ستين بالمائة تقريباً من إجمالي القوة التصويتية للعينة؛ بينما بلغت نسبة عدم الموافقة ثمانية عشر فاصل واحد بالمائة والحياد ثلاثة عشر بالمائة وعدم الموافقة الشديدة ثمانية فاصل سبعة بالمائة. يبلغ المتوسط الحسابي للعبارة ٣,٦٠ مصحوباً بانحراف معياري يقدر بحوالي ١,٣٥٤ وهو أدنى انحراف معياري يسجل بين جميع عبارات الدراسة مما يعكس إجماعاً وتماسكاً كبيراً في آراء المشاركين حول هذه النتيجة الإستراتيجية. يسهم تبني المنظمات العقارية لأساليب البراعة في خلق مسارات وظيفية واضحة ومستدامة تحمي الموظف من مخاطر البطالة الهيكلية الناتجة عن التغيرات التكنولوجية؛ فالمنظمة البارعة تدفع موظفيها للتطور التلقائي بما يضمن مواكبتهم المستمرة لمتطلبات سوق العمل العقاري الحديث.

تسهم البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	٩٨	٣٥,٤	٣٥,٤	٣٥,٤	Valid
أوافق	٦٩	٢٤,٩	٢٤,٩	٦٠,٣	
لا أوافق	٥٠	١٨,١	١٨,١	٧٨,٣	
محايد	٣٦	١٣,٠	١٣,٠	٩١,٣	
لا أوافق بشدة	٢٤	٨,٧	٨,٧	١٠٠,٠	
Total	٢٧٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.

• اختبار المصدقية والموثوقية

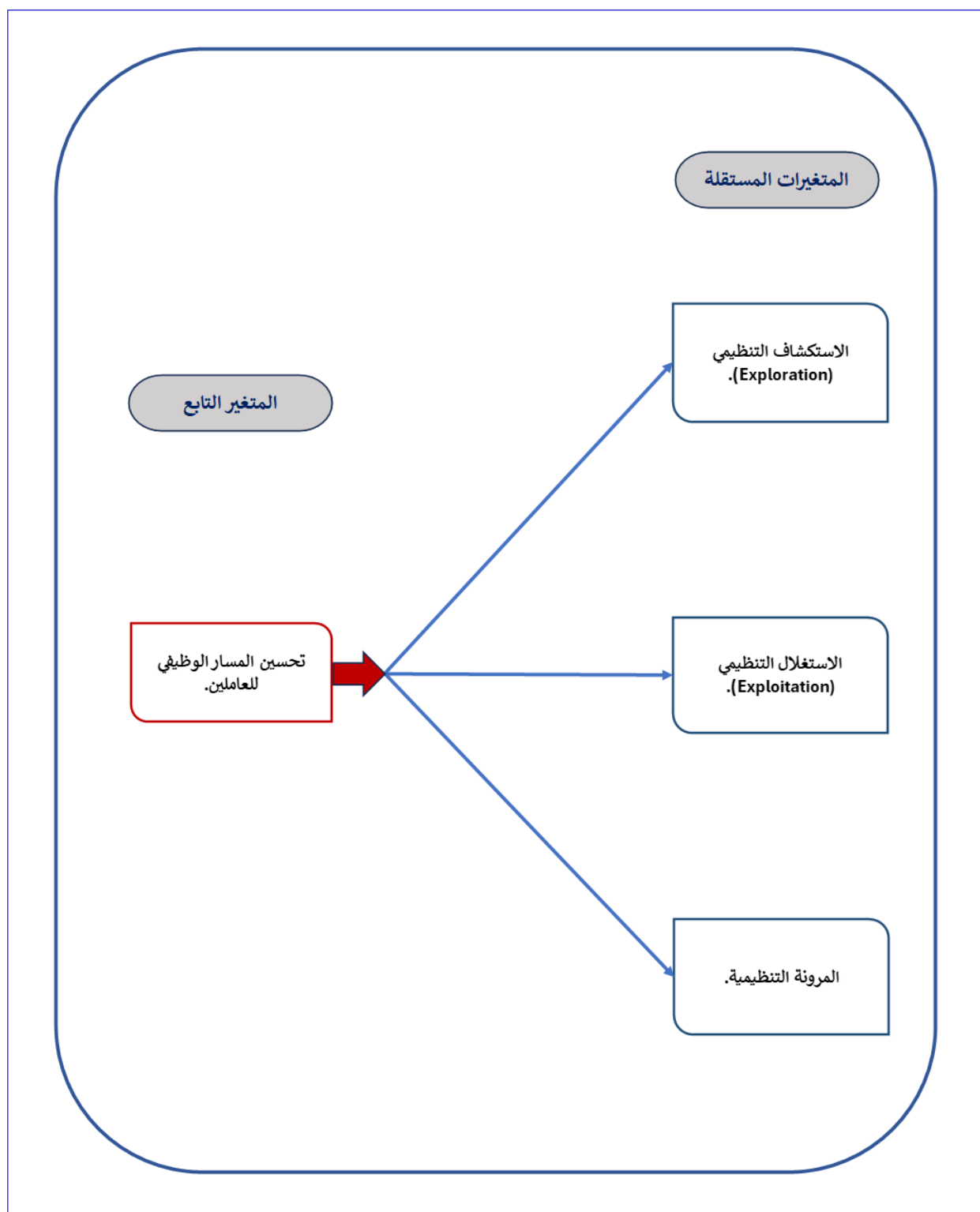
تظهر نتائج مصفوفة ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary) أن التحليل الإحصائي شمل مائة بالمائة من العينة المستهدفة دون استبعاد أو حذف أي استمارة؛ مما يمنح عملية التحليل تماسكاً إحصائياً كبيراً ويعبر عن دقة وجدية الباحث في مرحلة جمع البيانات الميدانية. يوضح جدول إحصاءات الثبات (Reliability Statistics) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بلغت ٠,٩١٨، لجميع العبارات العشرين المكونة لأداة الدراسة؛ وهي قيمة ممتازة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول إحصائياً في العلوم الإنسانية والإدارية والبالغ عادة ٠,٧٠. تبرهن هذه النتيجة المرتفعة للغاية على وجود اتساق داخلي وثبات بنيوي متميز بين أسئلة الاستبيان المختلفة؛ مما يعني أن الأداة قادرة على قياس المتغيرات المرتبطة بالبراعة والتطوير العقاري بدقة وثبات لو أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة. يحتمل أن يرجع هذا التميز الإحصائي إلى الصياغة اللغوية الواضحة للعبارات وتجنبها للغموض أو التداخل الموضوعي أثناء التصميم.

Case Processing Summary			
%	N		
100,0	277	Valid	Cases
.	0	Excluded ^a	
100,0	277	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
٢٠	.٩١٨

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية



شكل توضيحي ٢١: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

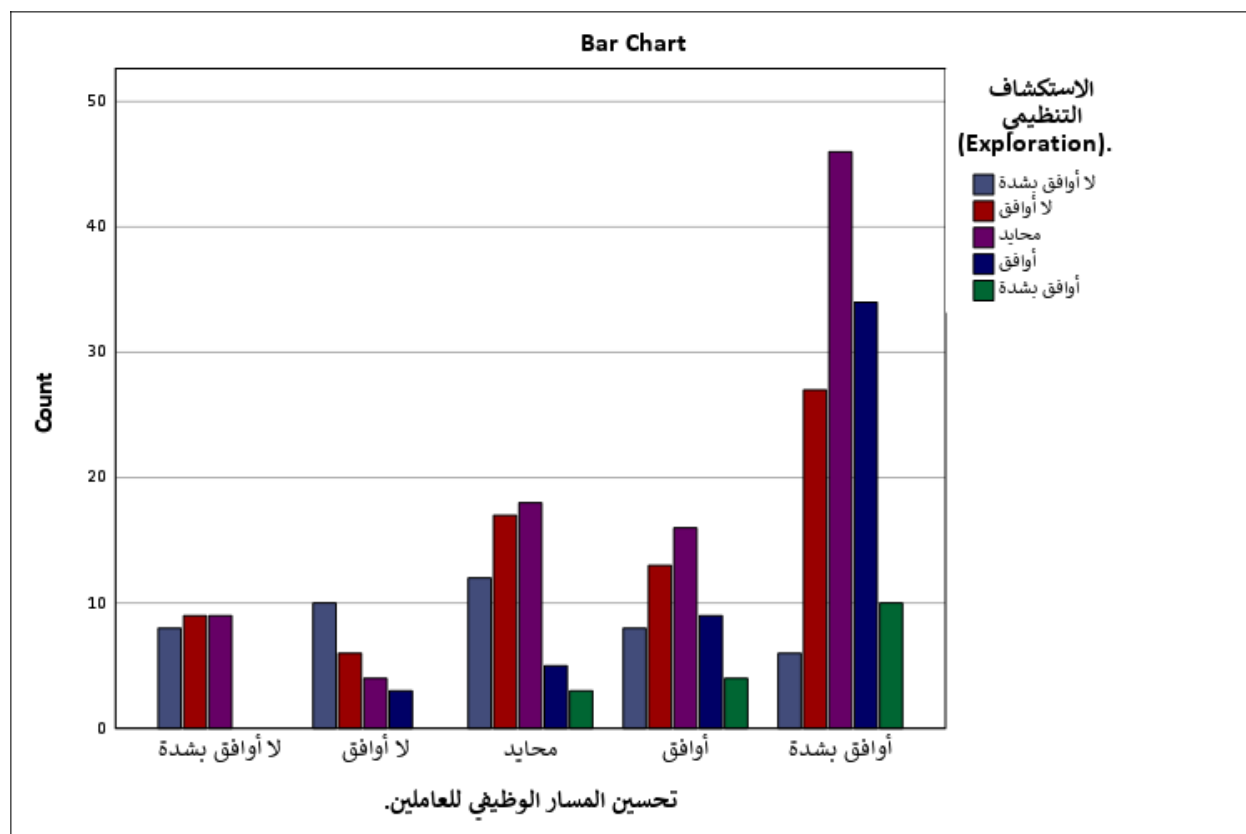
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

١. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستكشاف التنظيمي (Exploration).

يكشف اختبار كاي تربيع للاستقلال (Chi-Square) عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير تحسين المسار الوظيفي وبين ممارسات الاستكشاف التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة بيرسون لكاي تربيع ٤٧,٢٣٣ عند مستوى درجات حرية يساوي ١٦. تسجل قيمة الدلالة الإحصائية الاحتمالية (Asymptotic Significance) القيمة ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية القياسي ٠,٠٥ مما يؤدي إحصائياً إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباطية حقيقية بين المتغيرين. يدعم هذا التوجه قيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) البالغة ٥٤,١٤٩ وقيمة الارتباط الخطي بالاقتران (Linear-by-Linear Association) البالغة ٣٦,٧٦٤ وكلها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠٠. تشير ملاحظة التحذير الإحصائي إلى وجود اثني عشر خلية تمتلك عدداً متوقعاً أقل من خمسة بنسبة اثنان وثلاثون بالمائة؛ وهو أمر طبيعي ومقبول في الجداول المتقاطعة الكبيرة التي تعتمد على مقاييس خماسية ولا يؤثر بشكل جوهري على سلامة النتيجة. يبدو منطقياً أن توجه المنظمة نحو الاستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة يفتح آفاقاً رحبة لترقية الموظفين وتطوير مساراتهم المهنية لمواكبة التوسعات المستحدثة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (٢-sided)	df	Value	
.٠٠٠	١٦	٤٧,٢٣٣ ^a	Pearson Chi-Square
.٠٠٠	١٦	٥٤,١٤٩	Likelihood Ratio
.٠٠٠	١	٣٦,٧٦٤	Linear-by-Linear Association
		٢٧٧	N of Valid Cases
a. ٨ cells (٣٢,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٤١.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستكشاف التنظيمي (Exploration).



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين. والاستكشاف التنظيمي (Exploration).

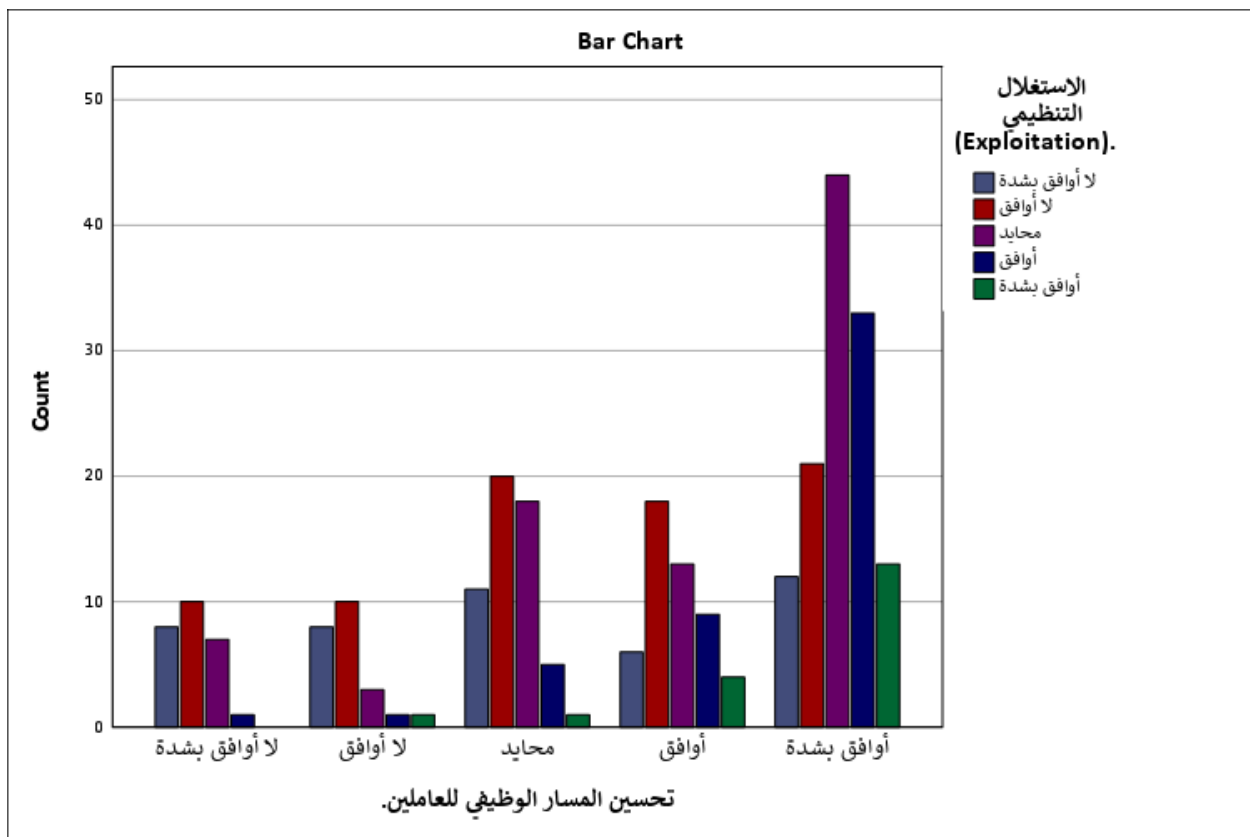
٢. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستغلال التنظيمي (Exploitation).

تبرهن نتائج التحليل الإحصائي عبر اختبار كاي تربيع على وجود علاقة معنوية ذات أثر واضح بين آليات الاستغلال التنظيمي وبين مستويات تحسين المسار الوظيفي للعاملين بالقطاع؛ حيث سجلت قيمة كاي تربيع لبيرسون ٤٦,٧٤٤ عند درجات حرية بلغت ١٦. تظهر القيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية ثباتاً تاماً عند ٠,٠٠٠ مما يقطع الشك باليقين حول رفض الفرضية الصفرية التي تدعي استقلال المتغيرين؛ فالارتباط حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية. تتقارب قيمة نسبة الاحتمالية الإحصائية لتسجل ٥٠,٨٠٤ مصحوبة بارتباط خطي متميز بلغ ٣٦,٦٥٧ عند دلالة ٠,٠٠٠. يلاحظ وجود ثمانية خلايا تمتلك تكراراً متوقعاً أقل من خمسة بنسبة اثنان وثلاثون بالمائة وهي ذات النسبة السابقة مما يحافظ على التماثل التوزيعي للبيانات. يحتمل أن يساهم استثمار الخبرات المتراكمة والاستغلال الأمثل للموارد الحالية في استقرار النظم التشغيلية؛ وهو ما ينعكس في صورة أمان وظيفي وترقيات منظمة مبنية على الكفاءة والتميز في الأداء اليومي المستقر.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (٢-sided)	df	Value	

Pearson Chi-Square	٤٦,٧٤٤ ^a	١٦	.٠٠٠
Likelihood Ratio	٥٠,٨٠٤	١٦	.٠٠٠
Linear-by-Linear Association	٣٦,٦٥٧	١	.٠٠٠
N of Valid Cases	٢٧٧		
a. ٨ cells (٣٢,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٥٨.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستغلال التنظيمي (Exploitation).



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والاستغلال التنظيمي (Exploitation).

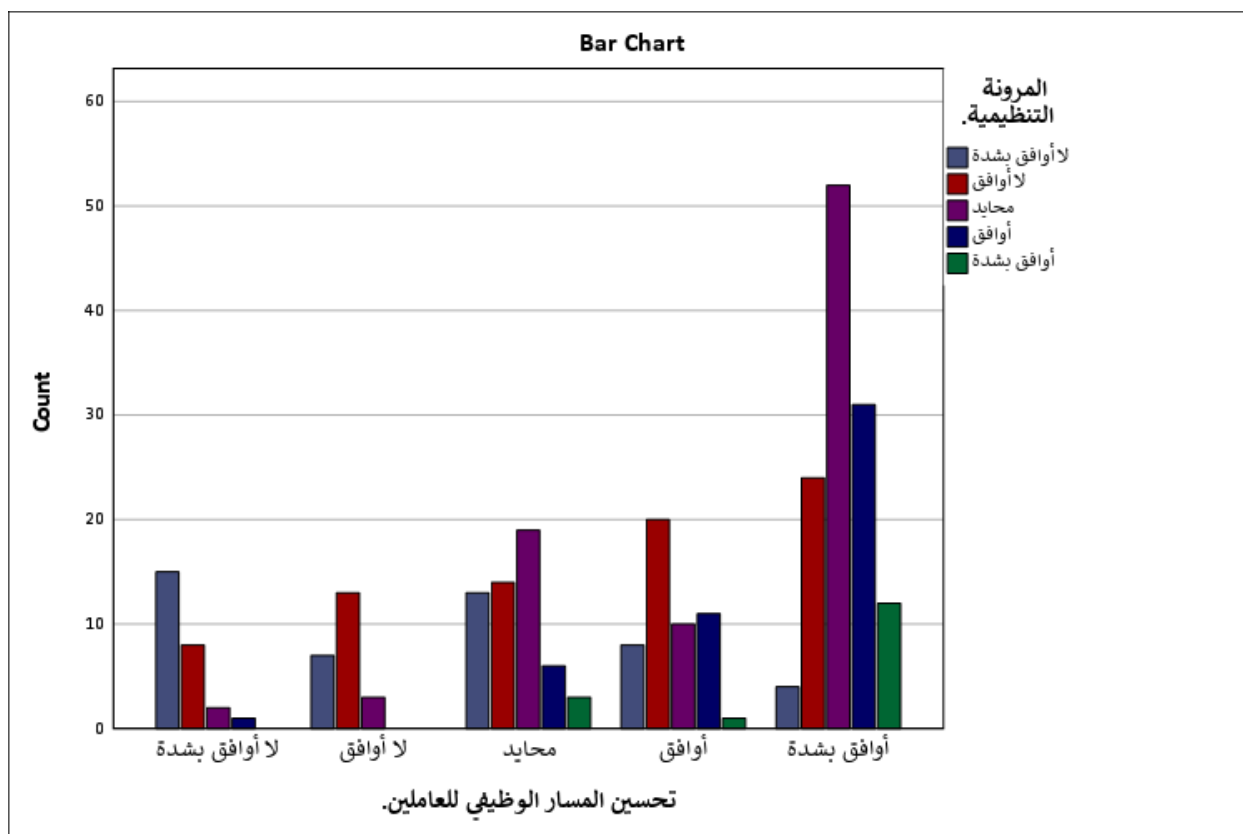
٣. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين والمرونة التنظيمية.

تكشف المؤشرات الرقمية لاختبار كاي تربيع في هذا الجدول عن أقوى علاقة ارتباطية وتوافقية بين متغيرات الدراسة؛ إذ قفزت قيمة كاي تربيع لبيرسون لتصل إلى ٨٩,٦٩٩ عند درجات حرية تساوي ١٦. ترافق هذه القيمة المرتفعة دلالة إحصائية قطعية بلغت ٠,٠٠٠. مما يشير بوضوح تام إلى الارتباط العضوي والوثيق بين تمتع المنظمة بالمرونة وبين تحسين المسارات المهنية

لمنتسبها. تسجل قيمة نسبة الاحتمالية طفرة إحصائية أيضاً بوصولها إلى ٩٥,٠٧٩ مع ارتباط خطي مساوٍ لـ ٦٢,٤٦٩ عند مستوى معنوية متناهي الصغر. يظهر التنبيه الإحصائي ذات النسبة البالغة اثنان وثلاثون بالمائة للخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من خمسة مما يؤكد تجانس البنية التوزيعية للاستبيان. يبدو من القراءة الواقعية أن المرونة التنظيمية والتكيف السريع مع تقلبات البيئة الخارجية هما المحرك الأساسي لخلق وظائف ومسارات مهنية مرنة تتيح للعاملين فرصة النمو السريع والتطور المهني المستدام.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (٢-sided)	df	Value	
.٠٠٠	١٦	٨٩,٦٩٩ ^a	Pearson Chi-Square
.٠٠٠	١٦	٩٥,٠٧٩	Likelihood Ratio
.٠٠٠	١	٦٢,٤٦٩	Linear-by-Linear Association
		٢٧٧	N of Valid Cases
a. ٨ cells (٣٢,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٣٣.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين. والمرونة التنظيمية.



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين المسار الوظيفي للعاملين. والمرونة التنظيمية.

● اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم ملخص النموذج قراءة إحصائية متكاملة مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.579$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة إلى قوية بين الأبعاد التنظيمية وبين تحسين المسار الوظيفي. تسجل قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.335$ مما يعني من الناحية التفسيرية أن أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال، المرونة) تمتلك القدرة على تفسير خمسة وثلاثين فاصلة خمسة بالمائة من التباين الحاصل في تحسين المسار الوظيفي للعاملين. النسبة المتبقية والبالغة تقريباً أربعة وستين فاصلة خمسة بالمائة تعود لمنهجية إحصائية أخرى يحتمل أن ترتبط بمتغيرات لم تشملها الدراسة الحالية مثل الحوافز المادية أو الرضا الوظيفي الذاتي. يثبت معامل التحديد المعدل $(Adjusted R^2)$ عند 0.327 ليؤكد صلاحية النموذج وعقلانيته الإحصائية في التعبير عن الواقع الميداني للقطاع العقاري.

يكشف جدول تحليل التباين للانحدار (ANOVA) عن الصلاحية الكلية والنموذجية لنموذج الانحدار المتعدد المستخدم من الناحية الإحصائية؛ حيث بلغت قيمة الاختبار الفائي $F(45, 778)$ وهي قيمة مرتفعة جداً وتدلل على قوة التماسك بين المتغيرات.

تقترن هذه القيمة بمستوى دلالة معنوية بلغ ٠,٠٠٠ وهو أقل من مستوى الثقة القياسي ٠,٠٥ مما يؤكد أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية حقيقية وليس ناتجاً عن مصادفات توزيع البيانات. يتوزع مجموع المربعات الكلي البالغ ٤٩٢,٦٧٩ بين مجموع مربعات الانحدار المقدّر بـ ١٦٤,٨٩٤ ومجموع مربعات البواقي (Residual) البالغ ٣٢٧,٧٨٥ عند درجات حرية كلية بلغت مائتان وستة وسبعون. تبرهن هذه المؤشرات المجتمعة على أن توليفة المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال والمرونة تصنع معاً نموذجاً إدارياً متكاملًا يمتلك القدرة الفعلية على إحداث تأثيرات إيجابية حقيقية وملموسة في البنية المهنية والمسارات الوظيفية للعاملين داخل قطاع التطوير العقاري المستهدف.

يقدم جدول المعاملات تفصيلاً دقيقاً للأثر الفردي والنسبي لكل متغير مستقل على حدة بعد تحديد تأثير المتغيرات الأخرى؛ حيث يظهر أن جميع المتغيرات المستقلة تمتلك تأثيراً إيجابياً طردياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠٠ يحتل متغير المرونة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير؛ إذ بلغت قيمة البيتا القياسية (Standardized Beta) الخاصة به ٠,٣٦٧ مع قيمة تاء اختبارية بلغت ٧,٠٣٧ مما يوضح أن المرونة هي القائد الأساسي لتحسين المسارات المهنية. يأتي متغير الاستكشاف التنظيمي في المرتبة الثانية بقيمة بيتا بلغت ٠,٢٣٤ وقيمة تاء تساوي ٤,٥٣٢؛ يليه مباشرة في المرتبة الثالثة متغير الاستغلال التنظيمي بقيمة بيتا بلغت ٠,٢٠٥ وقيمة تاء بلغت ٣,٩٢٢. تسجل معادلة الانحدار غير القياسية قيمة ثابت (Constant) تبلغ ١,٢٢٥. تبرهن هذه النتائج التفصيلية على أن النجاح الحقيقي للمنظمات يكمن في دمج هذه العناصر الثلاثة مع إعطاء الأولوية للمرونة التشغيلية التكيفية تلهم ممارسات البحث والابتكار (الاستكشاف) ثم عمليات التحسين المستمر للخبرات المتاحة فعلياً (الاستغلال).

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٧٩ ^a	.٣٣٥	.٣٢٧	١,٠٩٦
a. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية, الاستكشاف التنظيمي, (Exploration) الاستغلال التنظيمي, (Exploitation)				
b. Dependent Variable: تحسين المسار الوظيفي للعاملين.				

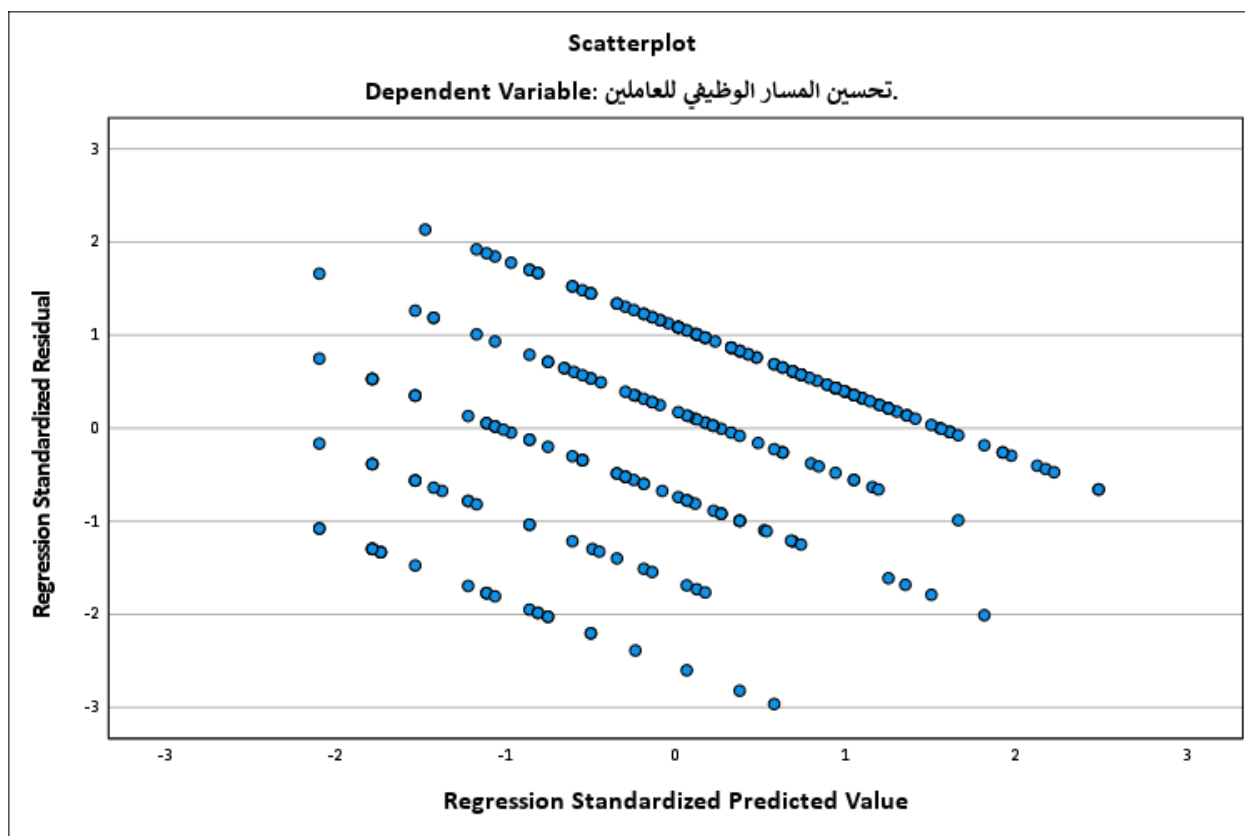
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	٤٥,٧٧٨	٥٤,٩٦٥	٣	١٦٤,٨٩٤	Regression	١
		١,٢٠١	٢٧٣	٣٢٧,٧٨٥	Residual	
			٢٧٦	٤٩٢,٦٧٩	Total	
a. Dependent Variable: تحسين المسار الوظيفي للعاملين.						
b. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية, الاستكشاف التنظيمي, (Exploration), الاستغلال التنظيمي. (Exploitation)						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	٥,٢٥٦		.٢٣٣	١,٢٢٥	(Constant)
.000	٤,٥٣٢	.٢٣٤	.٠٦٢	.٢٧٩	الاستكشاف التنظيمي (Exploration).
.000	٣,٩٢٢	.٢٠٥	.٠٦١	.٢٤٠	الاستغلال التنظيمي (Exploitation).
.000	٧,٠٣٧	.٣٦٧	.٠٦٢	.٤٣٥	المرونة التنظيمية.
a. Dependent Variable: تحسين المسار الوظيفي للعاملين.					

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار اللبواقي

تحسين المسار الوظيفي - التطبيقي				
الاستكشاف التنظيمي (Exploration).				
الاستغلال التنظيمي (Exploitation).				
المرونة التنظيمية				
	تحسين المسار الوظيفي للعاملين	الاستكشاف التنظيمي (Exploration).	الاستغلال التنظيمي (Exploitation).	المرونة التنظيمية

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموسع مستويات عالية من المعنوية الإحصائية لنموذج الدراسة العام؛ حيث سجلت القيمة الفائية للاختبار ١٢,٣٥٣ عند درجات حرية للانحدار بلغت ١٢ ودرجات حرية للبواقي بلغت مائتان وأربعة وستين. ترافق هذه القيمة مع مستوى دلالة احتمالية بلغت ٠,٠٠٠ مما يؤكد مجدداً رفض الفرضية الصفرية وقبول القدرة التفسيرية العالية للنموذج المقترح. يتوزع مجموع المربعات بين ١٧٧,١٦٤ للنموذج التفسيري و ٣١٥,٥١٥ للبواقي؛ بمتوسط مربعات خطأ يبلغ ١,١٩٥ وهو مستوى منخفض يدعم دقة القياس الإحصائي. يحتمل أن يساهم هذا التحليل الأحادي الموسع في تأكيد أن الفروق الجوهرية في تقييم تحسين المسار الوظيفي ترتبط بشكل مباشر ومكثف بالتباين في مستويات تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية داخل الشركات المبحوثة؛ وهو ما يعزز الثقة في التوصيات الإستراتيجية التي يمكن صياغتها بناءً على هذه المعطيات الرقمية الميدانية.

يقدم تحليل معامل بايز (Bayes Factor Model Summary) رؤية إحصائية حديثة ومتقدمة تؤكد وتدعم النتائج التي تم التوصل إليها عبر الإحصاء التقليدي؛ حيث بلغت قيمة معامل بايز رقماً قياسياً ضخماً للغاية تجاوز حاجز الست مائة وستة

تربليونات. تعني هذه القيمة الفلكية من الناحية التفسيرية وجود أدلة علمية قاطعة وفاصلة تدعم فرضية الدراسة البديلة في مواجهة الفرضية الصفرية؛ فالبيانات الميدانية المجمعة تقدم تأكيداً يكاد يكون مطلقاً لوجود أثر حقيقي لأبعاد البراعة التنظيمية على المسار المهني للعاملين. يسجل النموذج معامل ارتباط متعدد (R) بمقدار ٠,٦٠٠ ومعامل تحديد (R Square) بنسبة ستة وثلاثين بالمائة وهي قيم تتقارب وتدعم نتائج الانحدار المتعدد السابقة مع حد خطأ معياري للتقدير يقف عند ١,٠٩. تمنح هذه القراءة البايزية المتقدمة الباحث الطمأنينة الكاملة لعمق ومصداقية التفسيرات الإدارية؛ إذ تثبت أن العلاقات السببية المكتشفة بين الاستكشاف والتكيف وتطوير الموظفين هي علاقات بنيوية أصيلة ومستقرة داخل قطاع التطوير العقاري.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.٠٠٠	١٢,٣٥٣	١٤,٧٦٤	١٢	١٧٧,١٦٤	Regression
		١,١٩٥	٢٦٤	٣١٥,٥١٥	Residual
			٢٧٦	٤٩٢,٦٧٩	Total
a. Dependent Variable: تحسين المسار الوظيفي للعاملين.					
b. Model: (Intercept), الاستكشاف التنظيمي., (Exploration) المرونة التنظيمية., الاستغلال التنظيمي. (Exploitation).					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
١,٠٩	.٣٣٠	.٣٦٠	.٦٠٠	٦.٦٠١٦٦٨١٣٩٨٠.٨٨,٠٠٠
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), الاستكشاف التنظيمي., (Exploration) المرونة التنظيمية., الاستغلال التنظيمي. (Exploitation).				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين المسار الوظيفي للعاملين بقطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعكس أهمية تبني المنظمات لممارسات إدارية حديثة تجمع بين القدرة على الابتكار والاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية. وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق التوازن بين الاستكشاف التنظيمي والاستغلال التنظيمي، مع امتلاك مستويات مرتفعة من المرونة التنظيمية، تصبح أكثر قدرة على توفير بيئة عمل تدعم التطور المهني للعاملين، وتعزز فرص النمو الوظيفي والترقية واكتساب المهارات الجديدة.

كما أوضحت النتائج أن الاستكشاف التنظيمي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين المسار الوظيفي، حيث يساهم في خلق بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر، وتمنح العاملين فرصاً للمشاركة في المبادرات التطويرية والمشروعات الجديدة، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، وزيادة جاهزيتهم لتولي مسؤوليات أكبر داخل المنظمة. ويتوافق ذلك مع الأدبيات التي تؤكد أن الاستثمار في المعرفة والابتكار يعد من أهم العوامل الداعمة للتطور الوظيفي واستدامة رأس المال البشري. وأظهرت النتائج كذلك أن الاستغلال التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في تحسين المسار الوظيفي من خلال رفع كفاءة العمليات الداخلية، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتطوير نظم العمل، وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وقد انعكس ذلك على توفير بيئة عمل تتسم بالوضوح والعدالة في توزيع المهام وتقييم الأداء، وهو ما يساعد العاملين على بناء خبراتهم بصورة تدريجية، ويزيد من فرص ترقيةهم وفق معايير موضوعية تعتمد على الكفاءة والإنجاز.

أما فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية، فقد بينت النتائج أنها أسهمت بصورة واضحة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التطوير العقاري، سواء من حيث التطورات التقنية أو متطلبات السوق أو التحولات التنظيمية. وأسهمت هذه المرونة في توفير فرص مستمرة للتعليم وإعادة توزيع الأدوار الوظيفية وتطوير المهارات، وهو ما انعكس بصورة إيجابية على تطور المسار الوظيفي للعاملين، وزاد من قدرتهم على التكيف مع الوظائف المستقبلية ومتطلبات بيئة العمل الحديثة.

كما كشفت النتائج أن تحسين المسار الوظيفي لا يعتمد فقط على برامج التدريب أو الترقية التقليدية، وإنما يرتبط بصورة وثيقة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم وإدارة المعرفة، إلى جانب وجود قيادة قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتطوير المستقبلي. ويشير ذلك إلى أن نجاح المؤسسات العقارية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يتطلب الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية.

وتنسجم نتائج الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد أهمية تنمية رأس المال البشري، وتعزيز بيئات العمل الجاذبة، ورفع الإنتاجية، ودعم الابتكار المؤسسي، والتحول نحو اقتصاد معرفي أكثر استدامة. كما تتفق النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات البراعة التنظيمية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتطور المهني للعاملين، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج الحالية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل قطاع التطوير العقاري.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية أصبحت من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، وأن تطبيقها داخل قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية يمثل عاملاً رئيساً في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحسين المسار الوظيفي للعاملين. وقد أثبتت الدراسة أن الجمع بين الاستكشاف التنظيمي، والاستغلال التنظيمي، والمرونة التنظيمية يسهم في بناء بيئة عمل أكثر قدرة على الابتكار والتعلم والتكيف، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تنمية مهارات العاملين، وزيادة فرص تقدمهم المهني، ورفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في العنصر البشري لا يقتصر على توفير برامج تدريبية أو فرص للترقية، بل يتطلب تبني فلسفة تنظيمية متكاملة تقوم على تشجيع الإبداع، وإدارة المعرفة، والاستفادة من الخبرات التنظيمية، وتعزيز المرونة في إدارة الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي والاستعداد لمتطلبات المستقبل. وقد برهنت النتائج على أن المؤسسات التي تتبنى هذه الممارسات تمتلك قدرة أكبر على المحافظة على الكفاءات البشرية، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

وتؤكد نتائج الدراسة أن شركات التطوير العقاري السعودية أصبحت مطالبة بتطوير سياساتها الإدارية بما يتوافق مع التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة، وأن دمج البراعة التنظيمية ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار، ورفع القدرة التنافسية للقطاع العقاري. كما توفر الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن تستفيد منه القيادات الإدارية عند تصميم سياسات التطوير الوظيفي وإدارة المواهب داخل المؤسسات.

إن تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التطوير العقاري لا يعتمد فقط على التطور التقني أو التوسع الاستثماري، وإنما يرتبط أيضاً بقدرة المؤسسات على بناء بيئة تنظيمية مرنة ومبتكرة تستثمر في الإنسان باعتباره المحرك الأساسي للنجاح المؤسسي. ومن ثم، فإن تعزيز البراعة التنظيمية يمثل استثماراً طويل الأجل في استدامة الأداء، وتحسين المسارات الوظيفية، وبناء مؤسسات أكثر قدرة على المنافسة والنمو في المستقبل.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تعزيز ممارسات البراعة التنظيمية داخل شركات التطوير العقاري من خلال تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف التنظيمي والاستغلال التنظيمي بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتنمية الموارد البشرية .
٢. تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع عبر توفير بيئة عمل محفزة تسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في تطوير العمليات والإجراءات التنظيمية .
٣. تطوير برامج التدريب والتطوير المهني بصورة مستمرة بما يتوافق مع احتياجات العاملين والتغيرات المتسارعة في قطاع التطوير العقاري، بما يساهم في تحسين المسار الوظيفي وزيادة الجاهزية المستقبلية .
٤. تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تبني سياسات إدارية مرنة تساعد المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، وتدعم استدامة الأداء المؤسسي .
٥. تطوير نظم تقييم الأداء الوظيفي وربطها بخطة التطوير والترقية، بما يضمن العدالة والشفافية في منح فرص النمو الوظيفي للعاملين .
٦. إنشاء مسارات وظيفية واضحة تعتمد على الكفاءة والجدارة، مع تحديد متطلبات كل مستوى وظيفي وإتاحة فرص متكافئة للتقدم المهني .
٧. تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي .
٨. الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة التي تدعم تبادل المعرفة وإدارة المواهب، وتساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل شركات التطوير العقاري .
٩. الاهتمام بإدارة المعرفة التنظيمية من خلال توثيق الخبرات ونقلها بين العاملين، بما يعزز الاستفادة من الخبرات المتراكمة ويحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية .

١٠. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتمكين الوظيفي، ودورها في تعزيز العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحسين المسار الوظيفي في قطاعات اقتصادية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو رحمة، إبراهيم (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١٠)، ٤٨٧-٤٥٣. أبو الاتصالات الخلوية الفلسطينية مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٨ (٢) ٣٩-١.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٢، ١٤.
- أحمد، سرداد (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة زانكو للإنسانيات بجامعة...
- الأثيرجوي، أكرم علي جبار (٢٠٢٣). تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي "دراسة استطلاعية في جامعة ذي قار"، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مج ٥.
- حسانين، شرين عبد الهادي السيد (٢٠٢٣). دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية"، (رسالة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مصر.
- سعيد، وفاء فنجري مرزوق (٢٠٢٢). دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٤، القاهرة.
- صلاح زيادة زكي (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال فلسطين، ٢٥ (٥)، ٦٣-٤٤.
- الطاهر، رشيدة السيد أحمد (٢٠٢٢). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
- عبادي، عمار علي فقير (٢٠١٩). تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين "دراسة تطبيقية على بنك النيل للتجارة والخدمات في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ م"، (رسالة دكتوراه)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.

- العصب، عبد الهادي (٢٠١٧). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين "حالة مديرية الأشغال العمومية - ولاية أدرار"، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- مرار، ملك مسعود محمود (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين البراعة التنظيمية: الدور المعدل لنظام إدارة الجودة (٩٠٠١١٥٠) دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ناصف، مرفت صالح صالح (٢٠٢٣). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية "دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٣٩، ص١٠، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Jia-jun, Z. (٢٠٢٢). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support, Vol. ١٣. This article is part of the research topic: Organizational Psychology. Managing Change for People and Business, College of Public Administration, Nanjing Agricultural University, Nanjing, China.
- Naizm, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. S & „Zeb, N. (٢٠٢٠). The impact of innovation leadership on organizational performance: The mediating role of organizational ambiguity. Al-Qalam, ٢٥(١), ٥٢٩-٨٤٥.
- Bin Abed, F. (٢٠١٨). The Procedures for the Conduct of the Career Path of Employees in the Organization. Journal of Social Sciences, Ammar Telji University of Laghouat.
- El-Ghaly. (٢٠١٩). The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Excellence. Scientific Journal of Economics and Trade, Ain Shams University, (٧), ٢٩٠.

- Hussein, N. S. (٢٠١٧). The Planning Of Career Paths in the Perspective of the Educational Supervisors in the City Of Jeddah. Specialized international educational magazine. Dar Simat for Studies and Research, ٧.(٧)
- Mahmoud, A. A. (٢٠٢٠). Organizational Ambidexterity of the Principals of the Private Schools in the Capital City of Amman and it's Relation to the Management by Wandering around from Educational Supervisors and Assistant Principals Point of View. Master's Thesis, Middle East University.
- Rami, H. (٢٠٢٠). The Role of Career Path Planning in Developing the Quality of Career Life. Journal of Studies in the Humanities and Social Sciences

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحتي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

إبراهيم علي عايض العمري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

إبراهيم علي عايض العمري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الأسئلة					الإجابة
١- الأسئلة العامة					
العمر	٢٠-٣٠	٣٠-٤٠	٤٠-٥٠	٥٠-٦٠	٦٠+
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
٢- أسئلة الاستبيان					
تشجع المنظمة العاملين على البحث عن أفكار وأساليب عمل جديدة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تحرص المنظمة على تبني الابتكارات التي تسهم في تطوير الأداء.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
توفر المنظمة فرصًا لتجربة حلول جديدة لتحسين العمليات.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تشجع الإدارة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تدعم المنظمة المبادرات الإبداعية التي يقدمها العاملون.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم ممارسات الاستكشاف التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على التطوير المستمر.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تستثمر المنظمة خبراتها السابقة في تحسين الأداء المؤسسي.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تحرص المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تعتمد المنظمة على أفضل الممارسات عند تنفيذ الأعمال.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم إجراءات العمل الحالية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تعمل الإدارة على تحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تحقق المنظمة توازنًا بين استثمار الخبرات الحالية وتطوير أساليب العمل المستقبلية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تتميز المنظمة بالمرونة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تستجيب الإدارة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر في العمل.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المرونة التنظيمية في توفير فرص أفضل للنمو والتطور الوظيفي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد البراعة التنظيمية على تطوير مهارات العاملين وتعزيز فرصهم المهنية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاع التطوير العقاري.

<https://forms.gle/JPiUTZNPsQiVgvDjA>

Abstract

This study aimed to identify the role of organizational agility in improving employee career paths: an applied study in the real estate development sector in the Kingdom of Saudi Arabia. This

was achieved by measuring the impact of the dimensions of organizational agility—organizational exploration, organizational utilization, and organizational flexibility—on improving employee career paths. The study adopted a quantitative approach as the most suitable methodology for achieving its objectives. A questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of ٢٧٧ employees working in real estate development companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The data were analyzed using appropriate descriptive and inferential statistical methods to test the study hypotheses and measure the nature of the relationships between its variables. The results showed a statistically significant positive relationship between organizational agility and improved employee career paths. Furthermore, all dimensions of organizational agility had a positive impact on enhancing professional development opportunities, career advancement, skills development, job satisfaction, and job stability. Organizational flexibility and organizational exploration emerged as the dimensions that contributed most to supporting employee career growth. The results also confirmed that adopting organizational practices that combine innovation and operational efficiency contributes to raising the efficiency of human capital and enhancing the competitiveness of real estate development companies. The study recommended the necessity of strengthening organizational agility practices within real estate development companies, developing training and professional development programs, establishing clear career paths based on competence and merit, enhancing organizational flexibility and a culture of innovation, linking performance evaluation systems to career development plans, and supporting knowledge management and investment in modern technologies to contribute to achieving the objectives of Saudi Arabia's Vision ٢٠٣٠ and developing human capital.

Keywords: Organizational agility, organizational exploration, organizational utilization, organizational flexibility, career path, real estate development, Saudi Arabia.

College of Management

Master of Business Administration

The Role of Organizational Agility in Improving Employees' Career Paths: An Applied Study on the Real Estate Development Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by the student/

Ibrahim Ali Ayed Al-Omari

University ID/

٢٥٣٠٠١٢٧٦

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year

٢٠٢٦