

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



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

إعداد الطالب/

ابراهيم علي عايض العمري

الرقم الجامعي/

253001276

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2026



## Contents

|         |                               |
|---------|-------------------------------|
| 4.....  | مقدمة:                        |
| 5.....  | مشكلة الدراسة:                |
| 7.....  | أهمية الدراسة:                |
| 8.....  | أهداف الدراسة:                |
| 8.....  | تساؤلات الدراسة:              |
| 9.....  | فروض الدراسة:                 |
| 10..... | نموذج الدراسة:                |
| 10..... | الدراسات السابقة:             |
| 19..... | المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 20..... | المنهجية وطرق البحث:          |
| 21..... | مصادر البيانات :              |
| 21..... | أدوات الدراسة:                |
| 21..... | الأساليب الإحصائية المستخدمة: |
| 22..... | حدود الدراسة :                |
| 23..... | المراجع:                      |

## مقدمة:

يتجلى الاضطراب في بيئة الأعمال الحديثة في تغييرات كبيرة في التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد، وأن ظروف العمل الجديدة تتطلب تحول أساسي وثابت 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, 2022).

وفي ظل المنافسة الشرسية من الشركات التطوير العقاري بالملكة 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 والمتطلباته وتحدياته والخدمة لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو الشعور بها قبل شرائها (استعمالها). (Naizm, 2020).

فالبراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستكشاف والاستغلال معا ، 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، 2020)

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 والبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمرونة والابتكار. (أبو رحمه، 2021)

وقد اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بتنمية البراعة التنظيمية، نظرا الحاجة 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 مستقبلا كما أن تحقيق هذا التوازن داخل المؤسسة أمرا 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 يوجد 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، 2021)

ونظرا 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 أدائه، 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, 2020)

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 تنصف بالبراعة والإبداع، التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الموجهات الأساسية التفوق منظمات التطوير العقاري، إذ شكلت السمة المميزة للمنظمات المعاصرة. (أحمد، 2021)

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 بعض الدراسات أن اختلاف وتباين الباحثين في تحديد وتسميه الموجهات الرئيسية لتحقيق البراعة التنظيمية يعود إلى الاختلاف والتباين في الاستراتيجيات والقوي 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، ولاستكشاف 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، 2023)

وتهدف المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، ويعني ذلك أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، 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 وجاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحده من بين اهم تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهه هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها من اجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها. إن العمل بشكل بارع سيقبل من احتمالات حدوث انهيار تنظيمي داخل المسار الوظيفي وفي حاله عدم العمل ببراعة فإنه من الممكن أن تتدنى 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 تؤكد 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 الحالتين 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 التنقلات 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، 2022)

ونظراً لما سبق ومراجعة الباحث للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع البراعة اكتشف قلة الدراسات التي تناولت 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 إحدى 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، يقدم 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:

يكمّن 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 وتمثل فيما يلي:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية البراعة 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 على تحسين المسار الوظيفي في قطاعات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي في القطاعات العقارية بالسعودية؟

### فروض الدراسة:

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

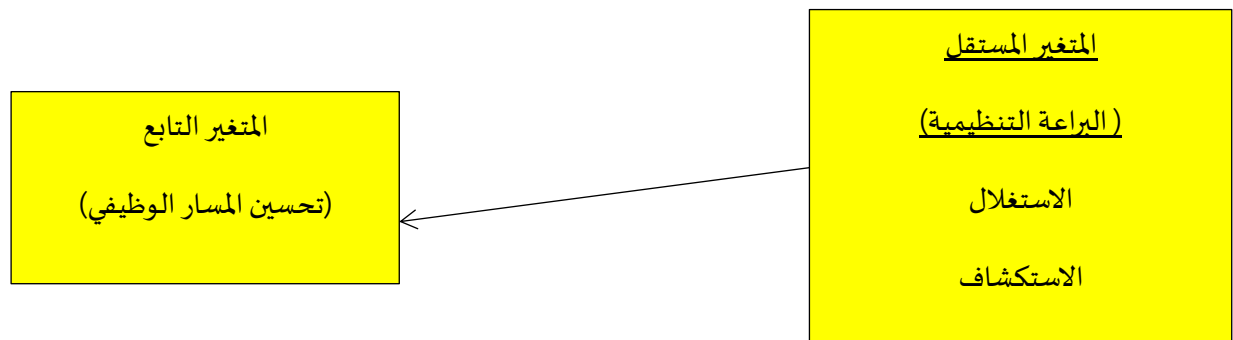
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال- الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في القطاعات العقارية بالمملكة العربية السعودية.
- ويندرج من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبراعة التنظيمية على المسار الوظيفي في شركات العقارية في المملكة العربية السعودية.
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي في القطاعات العقارية بالمملكة العربية السعودية.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في قطاعات التطوير العقاري بالسعودية.

## نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال- الاستكشاف) في تحسين المسار الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية

— المتغير المستقل: دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال- الاستكشاف)

— المتغير التابع: تحسين المسار الوظيفي



من إعداد الباحث:

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (حسانين، 2023)، بعنوان دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين دراسة

#### ميدانية

تمثلت هدف الدراسة في مواجهة منظمات الأعمال العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء، إذ تجمد الباحثة أن منظمات الأعمال بحاجة إلى أن تتصف 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، أن 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.

## 2. دراسة (سعيد، 2022)، بعنوان دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات

### المصرية

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

وقد توصلت الدراسة إلي 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 علي 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.

3. دراسة (مرار، 2021)، بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحسين البراعة التنظيمية:

الدور المعدل لنظام إدارة الجودة (9001150) 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 9001 ) 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 لمنتجات الأدوية، بالاعتماد على المنهج الكمي، وقد وافقت (5) شركات من أصل 14 شركة مسجلة في الاتحاد على المشاركة في الدراسة، وكان حجم مجتمع الدراسة (250) موظفا من الإدارات العليا والوسطى المتمثلة بـ ( المدراء، ومساعدتهم، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) واستخدمت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) لغرض جمع البيانات المطلوبة وتحليلها، وقد وزعت (200) استبانة لضمان تغطية أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، علما بأن الحد الأدنى المقبول للعينة هو (152)، ثم استرد (170) استبانة، وبعد مراجعة كافة الاستبانات الموزعة استبعدت (11) استبانة لعدم دقة الإجابات وكفائتها، وعليه فقد اعتمد على (159) استبانة الغاية التحليل الإحصائي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين البراعة التنظيمية بشركات الصناعات الدوائية الأردنية، كما قام المتغير المعدل لنظام إدارة الجودة ISO9001 بتحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية، وقد أثبتت النتائج أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 <$ ) للدور المعدل لنظام إدارة

الجودة ISO9001 على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية بشركات الصناعات الدوائية الأردنية.

واستنادًا إلى نتائج الدراسة الحالية، قدمت الباحثة عددًا من التوصيات أبرزها: إعداد الخطط التدريبية المتنوعة بما يخدم كافة الجوانب الفنية والتخصصية، وتعزيز المهارات الوظيفية المطلوبة، وتعزيز ثقافة إدارة الجودة ISO 9001 ، وتهيئة العاملين الجدد، بالإضافة إلى الاستمرار في تبني نظام إدارة الجودة وتطبيقه، وذلك لما اثبتته الدراسة من أثر هذه المبادئ على ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون الداعم الأول لها في تعزيز البراعة التنظيمية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

#### 4. دراسة (الطاهر، 2022)، 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 دورا بارزا في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك في بعدي الاستكشاف والاستغلال وان 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

5. دراسة (ابوزيد، 2021)، 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 وجودة المتغيرات بالنموذج المقترح حيث أوضحت النتائج جودة توافق كلية تخطت الـ ٨٠% ، ومن خلال قياس (SEM) تم تحديد قيم المسارات بالنموذج .

وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية 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 توسط جزئي 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.

6. دراسة (العصب، 2017)، 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 ادراك 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 44 موظف .

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

7. دراسة (الابزحاي، 2023)، 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 كل 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 الاسلامية كلية الاعلام، كلية الآثار، كلية التمريض ، رئاسة جامعة ذي قار.

فقد تم اختيار عينة قصدية من عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام 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 تطوير 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 الإقسام فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة في سعيها الى تحقيق مستويات اداء مرموق على غرار الجامعات الرصينة علمياً.

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

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

8. دراسة (عبادي، 2019)، بعنوان تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين دراسة تطبيقية على بنك النيل للتجارة والخدمات في الفترة 2014 - 2017 م.

هدفت الدراسة الى 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 (100) فرد من الموظفين العاملين ببنك النيل.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : الاستراتيجية التنظيمية الموضوعة من قبل ادارة البنك قادرة على استيعاب التطور في المسار الوظيفي للعاملين بالبنك، سياسات الاجور 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 علي الاستفادة المثلى من القدرات والخبرات المهنية للعاملين وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة أن تحقق عمليات التنقلات قدرا من التوازن بين متطلبات العمل الفعلية والامكانيات والقدرات المهنية للعاملين مراجعة سياسات الأجور والمرتبات حتى تواكب الظروف الاقتصادية ، لا بد ان تولي ادارة البنك اهتمام أكبر بالأداء عبر فرق العمل ، زيادة فرص الترقيات للعاملين حتى يتدرجوا الى الوظائف مما يشعرهم بالتطور في وظيفتهم.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (El-Ghaly, 2019)، 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 تأثير معنوي 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.

## 2. دراسة (Mahmoud, 2020)، 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 توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهه نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأن 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.

## 3. دراسة (Hussein, 2017)، بعنوان

**Titled: Planning the Career Path of Educational Leaders in Education Offices in Jeddah.**

هدفت الدراسة إلى هدف البحث إلى التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي تعزي الاختلاف الخيرة في العمل الحالي.

وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 30% 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 أظهرت نتائج البحث 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 تعني بتخطيط المسارات الوظيفية للمشرفات التربويات وإيضاح مسوغات الترشيحات ومتطلبات وشروط كل مسار من المسارات الوظيفية.

#### 4. دراسة (Bin Abed, 2018)، بعنوان

**Titled "Procedures for managing the career path of employees in the organization".**

هدفت الدراسة إلى 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 ولائه والمحافظة عليه عن طرق التحفيز؛ مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معاً.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد استبانة.

توصلت الدراسة إلى معرفة أهمية إجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي الذي أصبح في الوقت الحالي هذا موضوع الاهتمام المنظمات التي تسعى بالاحتفاظ بعاملها وعملية تحسين أدائها وزيادة في الإنتاج

حيث أن لتناول إجراءات المسيرة الوظيفية يتم تقييم طاقة العمال وقدراتهم وكفاءاتهم مما تمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية والتكيف مع التطورات السريعة.

5. دراسة (Rami, 2020)، 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 طبقا لاختلاف العوامل النوعية الديموغرافية، وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ركزت على ضرورة تفعيل مقومات تخطيط المسار الوظيفي وتطوير أبعاد جودة الحياة الوظيفية. (٩) دراسة (كبرد (٢٠٢٠) (٢) بعنوان "التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سوناطراك" بالأغواط - الجزائر". هدفت الدراسة إلى أثر التعلم التنظيمي بأبعاده التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة على تنمية المسار الوظيفي (الترقية التدريب الإثراء الوظيفي) لدى عينة من العاملين بمديرية الصيانة (DML) سوناطراك بالأغواط (الجزائر). توصلت 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.

### المنطلقات النظرية للدراسة

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

- **البراعة التنظيمية:**

تُعد البراعة التنظيمية منهج 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، 2021)

- **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، 2023)

- **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 هذه السوق تحولات كبيرة وتطورات ملموسة، مما جعله محط اهتمام المستثمرين والمتعاملين على حد سواء، فقد باتت المملكة مركزاً رئيسياً للاستثمارات العقارية. (الطاهر، 2022)

## **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 و يعمل 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

## أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب 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 من المملكة 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

SPSS - Statistical Package for Social Sciences 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 للعاملين 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 ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

#### حدود الدراسة :

- 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 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

## المراجع:

- أبو رحمة، إبراهيم (٢٠٢١) دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١٠)، ٤٥٣-٤٨٧ أبو الاتصالات الخلوية الفلسطينية مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٨ (٢) ٣٩-١
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، (2021)، بعنوان 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، مج12، ع1.
- أحمد، سرداد (٢٠٢١) دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية مجلة زانكو للإنسانيات بجامعة
- الأثيرجاوي، أكرم على جبار، (2023)، تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي " دراسة استطلاعية في جامعة ذي قار"، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مج5.
- حسنين، شرين عبد الهادي السيد، (2023)، دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية"، (رسالة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مصر.
- سعيد، وفاء فنجري مرزوق، (2022)، دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع1، القاهرة.
- صلاح زيادة زكي (٢٠٢٠) دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة حوال الدين ٢٥ (٥) ٤٤-٦٣
- الطاهر، رشيدة السيد أحمد، (2022)، بعنوان 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 على فقير، (2019)، تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين " دراسة تطبيقية على بنك النيل للتجارة والخدمات في الفترة 2014-2017م، ( رسالة دكتوراه)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
- العصب، عبد الهادي، (2017)، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين " حالة مديرية الاشغال العمومية- ولاية ادرار، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، لجزائر.
- مرار، ملك مسعود محمود، (2021)، بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين البراعة التنظيمية: الدور المعدل النظام إدارة الجودة (9001150) دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ناصف، مرفت صالح صالح، (2023)، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية" دراسة تحليلية، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ع39، س10، مصر.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Jia-jun, Z. (2022). 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. 13. 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. (2020). The impact of innovation leadership on organizational performance: The mediating role of organizational ambiguity: The mediating role of organizational ambiguity. Al-Qalam, 25(1), 529- 548.

- Bin Abed, F. (2018). The Procedures for the Conduct of the Career Path of Employees in the Organization. Journal of Social Sciences, Ammar Telji University of Laghouat.
- El-Gbaly. (2019). The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Excellence. Scientific Journal of Economics and Trade, Ain Shams University, (7), 290.
- Hussein, N. S. (2017). 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, 7(7)
- Mahmoud, A. A. (2020). 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. (2020). The Role of Career Path Planning in Developing the Quality of Career Life. Journal of Studies in the Humanities and Social Sciences,

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Role of Organizational Agility in Enhancing the Career Path of  
Employees An Applied Study on the Real Estate Development Sector in the  
Kingdom of Saudi Arabia**

**Preparation:**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**1447-2026**