

خطة بحث

دور البراعة التنظيمية في بناء الجدارات الجوهرية للمنظمة من وجهة
نظر القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض

إعداد الباحثة/

شجون عبد السلام أحمد العبد الله

تحت إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
١/ مقدمة	٣
٢/ مصطلحات البحث	٤
٣/ مشكلة البحث	٤
٤/ أهمية البحث	٥
٥/ أهداف البحث	٦
٦/ تساؤلات البحث	٧
٧/ الدراسات السابقة	٨
٨/ المنهجية وطرق البحث	١٥
٩/ أدوات البحث	١٦
١٠/ مجالات البحث	١٧
١١/ هيكل البحث	١٨
١٢/ قائمة المراجع	١٩

١/١ - مقدمة الدراسة

تُعد الجامعات في عصرنا الراهن من أهم المؤسسات التي تقود التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية، لما تقوم به من أدوار محورية في إعداد الكفاءات البشرية، وإنتاج المعرفة، وتعزيز الابتكار، وخدمة المجتمع. وفي ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم، فقد أصبحت الجامعات مطالبة بتطوير قدراتها المؤسسية وتعزيز كفاءتها التنظيمية بما يضمن قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي (Trieu et al., 2024). حيث يشهد قطاع التعليم الجامعي تحولات جذرية في المملكة العربية السعودية، حيث أصبحت الجامعات مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية وتعزيز جداراتها المؤسسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبما يسهم في رفع جودة الأداء وتعزيز التنافسية محلياً ودولياً (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

وفي ضوء هذه التحديات، ظهر مفهوم البراعة التنظيمية باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بأهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، وذلك للدور الهام الذي تقوم به في تمكين المنظمات من تحقيق عملية التوازن بين استغلال الموارد والإمكانات الحالية، واستكشاف فرص الابتكار والتطوير المستقبلي (العتيبي، ٢٠٢٤). ومن هنا يُنظر إلى البراعة التنظيمية بصفقتها قدرة استراتيجية هائلة تساهم في تعزيز مرونة المنظمة، وتحسين قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام (Hamblin et al., 2024). كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن معظم المنظمات التي تحقق هذا التوازن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمحافظة على ميزتها التنافسية مقارنة بغيرها من المنظمات، وخاصة في بيئات العمل التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير الديناميكي (Othman & Santos, 2025).

وفي ظل هذه التحديات تواجه الجامعات السعودية في ضوء أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت علي أهمية تطوير التعليم الجامعي، وتعزيز الابتكار، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، أيضاً الارتقاء بمكانة الجامعات في التصنيفات العالمية. ومن هنا أصبحت هناك حاجة ملحة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تساعد تلك الجامعات على تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية (الشهراني، ٢٠٢٤). وقد أظهرت دراسات حديثة أن مستوى ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية لا يزال بحاجة إلى المزيد من التطوير، مع وجود عدد من المعوقات التي تحد من تفعيلها بصورة تحقق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال (العتيبي، ٢٠٢٤).

ومن جهة أخرى، تُمثل الجدارات الجوهرية للمنظمة أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء ميزتها التنافسية المستدامة، فهي تُمثل المهارات والقدرات التنظيمية المتراكمة التي يصعب على المنافسين تقليدها، مما تُمكن المنظمة من تقديم قيمة للمستفيدين وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فلم تُعد الجدارات الجوهرية تقتصر على الموارد المادية فقط، بل أصبحت تشمل رأس المال الفكري، والقدرات التنظيمية، والابتكار، والتعلم المؤسسي، وإدارة المعرفة، وهي جميعها عوامل تسهم في

تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة (AlKhameesa & Durugbo, 2024). وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود ارتباط قوي بين البراعة التنظيمية والقدرة على بناء الجدارات الجوهرية، إذ تسهم البراعة التنظيمية في تنمية القدرات المؤسسية وتطوير الموارد التنظيمية بصورة مستمرة بما يضمن المحافظة على التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير السريع (Nguyen et al., 2025).

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة دور البراعة التنظيمية في بناء الجدارات الجوهرية داخل الجامعات السعودية، وخاصة جامعة الملك سعود، باعتبارها إحدى الجامعات الرائدة التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والريادة الأكاديمية محلياً وعالمياً. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في بناء الجدارات الجوهرية للمنظمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز الممارسات التنظيمية الداعمة للابتكار، وتنمية القدرات المؤسسية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال تطوير التعليم الجامعي على المستوي الإقليمي والدولي.

٢/١- مصطلحات الدراسة

تتناول الباحثة في هذا الجزء المصطلحات الرئيسية للدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٢/١ البراعة التنظيمية **Organizational Ambidexterity**:

تشير إلى "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي" (العنبي، ٢٠٢٤).

٢/٢/١ الجدارات الجوهرية للمنظمة **Core Competencies of the Organization**:

"امتلاك المنظمة قدرات ناتجة من امتلاكها استراتيجيات ريادية في مجالات متعددة منها عمليات التعلم المستمر، واستثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، مع تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع التغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة" (AlKhameesa & Durugbo, 2024).

٣/١- مشكلة الدراسة

اتضح للباحثة من نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم اهتمام القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية باستغلال إمكانيات وقدرات العاملين الحالية أو استكشاف قدرات جديدة فيما يتعلق بتقديم أفكار مبتكرة من أجل تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية.

فقد التزمت المملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٩١هـ (١٩٧١م) بنظام للخدمة المدنية يعتمد على مبادئ الجدارة لتأكيد وجود كوادر حكومية مؤهلة تأهيلاً جيداً للقيام بمهامها في الخدمات الحكومية بكفاءة وكفاية وهو ما نصت عليه المادة الأولى لنظام الموظفين العام الصادر في السنة نفسها بما يلي:

"الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة". كما وأن نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً أعاد التأكيد على نفس المبادئ والتي وردت في هذه المادة (الرويلي، ٢٠٢٤)

ولأن جامعة الملك سعود كغيرها من المنظمات المدنية في المملكة العربية السعودية، تحتضن موارد بشرية لإعدادها للمستقبل، وعليه يتضح دورها الفعال في تنمية المجتمع بمختلف مجالاته، اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، اقتصادياً. ومن جانب آخر، فإن مواردها البشرية هي إحدى الركائز الأساسية في عمل الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويترتب على أداؤهم مؤشرات تدل على رقي وتطور وبراعة الجامعة عند التنافس فيما بينها وبين الجامعات الأخرى، وعليه وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في انخفاض مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) من جانب القيادات الإدارية محل الدراسة، والذي قد ينعكس بالسلب على مستوى الجدارات الجوهرية لجامعة جازان محل الدراسة من عدمه. بلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

١/٣/١ ما هو مستوي البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود محل الدراسة؟

٢/٣/١ ما مستوي توافر الجدارات الجوهرية للمنظمة وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود محل الدراسة؟

٣/٣/١ هل توجد علاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة لدى العاملين بجامعة الملك سعود محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟

٤/٣/١ هل هناك دور للبراعة التنظيمية في بناء الجدارات الجوهرية للمنظمة؟ وما طبيعة هذا الدور؟

٤/١- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في مجموعة من العوامل تتضح فيما يأتي:

- الأهمية النظرية

١/٤/١ إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة كالبراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة، باعتبارهما من الموضوعات الحديثة التي تحظى بأهتمام متزايد في مجالات الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، كما تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكملية للمحاولات الأخرى المبذولة وامتداد لها في هذا المجال.

٢/٤/١ المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة، بما يسهم في بناء إطار نظري يربط بين المفهومين ويوضح آليات تأثير كلاً منهما داخل مؤسسات التعليم العالي.

٣/٤/١ المساهمة في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية، وخاصة الدراسات التي تناولت دور البراعة التنظيمية في بناء الجدارات الجوهرية داخل الجامعات السعودية، حيث لا تزال الدراسات في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية.

٤/٤/١ المساهمة في تقديم إطار نظري وتحديد مقاييس علمية دقيقة حيث تمكن للباحثين من الاعتماد عليها أو تطويرها في دراسات مستقبلية تشمل جامعات سعودية أو إقليمية أخرى.

- الأهمية التطبيقية

١/٤/١ تتمثل أهمية الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، من خلال تحديد الجدارات الجوهرية التي تضمن للجامعة من تحقيق تميزها واستدامتها.

٢/٤/١ مساعدة القيادات العليا والإدارية من خلال تزويدهم برؤية واضحة عن الجامعة حول كيفية التوازن بين استثمار الإمكانات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٣/٤/١ العمل على توفير مؤشرات عملية للإدارات الجامعية حول أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً في بناء الجدارات الجوهرية، هذا الأمر الذي قد يسهم في تحسين كفاءة أداء الجامعة.

٤/٤/١ المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة محلياً ودولياً، وذلك من خلال تنمية الجدارات الجوهرية التي يصعب تقليدها حيث تمثل مصدراً للتميز المؤسسي المستدام.

٥/١- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها كما يلي:

١/٦/١ التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود محل الدراسة.

٢/٦/١ تحديد مستوى توافر الجدارات الجوهرية للمنظمة بجامعة الملك سعود محل الدراسة.

٣/٦/١ التحقق من نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البراعة التنظيمية من حيث قدرتها على التنبؤ بالجدارات الجوهرية للمنظمة.

٤/٦/١ التعرف على دور البراعة التنظيمية في بناء الجدارات الجوهرية للمنظمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود محل الدراسة.

٦/١- فروض الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة وفي حدود علم الباحثة وما حصلت عليه من دراسات اتضح أن هناك قلة نسبية في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، حيث توصلت دراسة (البناء، ٢٠١٦) إلي أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للبراعة التنظيمية علي بناء المنظمات المتعلمة، وأن هناك تأثير غير مباشر للبراعة التنظيمية علي المنظمات المتعلمة من خلال توسيط الإبداع الجذري، وفي نفس السياق توصلت دراسة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥) إلي أن للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار الأمثل للفرص، والهيكل التنظيمي المرن) تأثيرات جوهرية في متغير المرونة الإستراتيجية باعتباره أحد أبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة. أما دراسة (Fu, et al, 2016) فقد بينت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري والذي يشمل (رأس المال البشري، الاجتماعي، التنظيمي) والبراعة التنظيمية. وبناءً على ما سبق، فقد قامت الباحثة بصياغة عدد من الفروض البحثية بغرض اختبارها تطبيقياً والتي تتمثل فيما يلي:

١/٦/١ الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي.

ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/١/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على التعلم التنظيمي.

٢/١/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستكشاف على التعلم التنظيمي.

٢/٦/١ الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية فيما يتعلق برأس المال البشري.

ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على رأس المال البشري.

٢/٢/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستكشاف على رأس المال البشري.

٣/٦/١ الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية.

ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٣/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على المرونة الاستراتيجية.

٢/٣/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستكشاف على المرونة الاستراتيجية.

٤/٦/١ الفرض الرئيس الرابع: يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية فيما يتعلق بالإدارة التكنولوجية.

ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٤/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على الإدارة التكنولوجية.

٢/٤/٦/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستكشاف على الإدارة التكنولوجية.

٧/١- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً ومساعداً في تبرير مشكلة الدراسة نظرياً وصياغة أهدافها وفروضها، ومن ثم تقوم الباحثة في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة والتي أتاحت لها الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف وأهم النتائج التي توصلت إليها والتي أمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات، وذلك على النحو الآتي:

١/٧/١ دراسات سابقة تناولت البراعة التنظيمية

١/١/٧/١ دراسة (ليب، ٢٠٢٥)

استهدفت الدراسة تحليل الدور الوسيط لأبعاد البراعة التنظيمية (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية، والبراعة الهيكلية) في تفعيل العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية إتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) وأبعاد جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطالب من الكليات محل البحث (النواحي المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، والتعاطف) بالتطبيق على جامعة الفيوم، ولتحقيق هذا الغرض، فقد تم إختيار عينتين عشوائيتين العينة الاولى من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعينة الثانية من الطلاب، ثم تم إختيار أربعة فروض رئيسية للبحث، وتم جمع البيانات الميدانية بواسطة المقابلات الشخصية وطريقة الاستيفاء الذاتي لقائمة الاستقصاء، وتم توزيع (٤٠٠) قائمة على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتوزيع (٤٠٠) قائمة على الطلاب، بينما بلغ معدل الاستجابة (٨٤,٥%)، و(٨٩,٢%) علي التوالي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية نحو أبعاد جودة الخدمة التعليمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد البراعة التنظيمية، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية نحو أبعاد جودة الخدمة التعليمية، وأخيراً أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد البراعة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بوساطة البراعة التنظيمية كمتغير معدل.

٢/١/٧/١ دراسة (مصطفى وأحمد، ٢٠٢٥)

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها (الخيرية، الاخلاقية) ومستويات الفخر التنظيمي داخل الجامعات، مع التركيز على دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على هذه العلاقة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً معتمدة على استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الادارية بجامعة القاهرة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الخيرية، الاخلاقية والفخر التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن بُعد القيادة الخيرية يؤثر في البراعة التنظيمية، بينما لم يثبت بُعد القيادة الاخلاقية أي تأثير معنوي، وأن البراعة التنظيمية تؤثر في الفخر التنظيمي، كما تبين وجود تأثير غير مباشر للقيادة الابوية وأبعادها على الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الابوية والفخر التنظيمي تعتمد بشكل كبير على البراعة التنظيمية كوسيط، وهذا يؤكد أهمية تحسين الكفاءة التنظيمية بالجامعة لتحقيق تأثير إيجابي على الفخر التنظيمي.

٣/١/٧/١ دراسة (Wang et al., 2024)

استهدفت الدراسة التأثير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية الاداء على الاداء التنظيمي والتأثير الوسيط للبراعة التنظيمية (الاستغلال أو الاستكشاف) تجريبياً خلال توزيع استقصاء على عينة بلغت (٣٤٧) مفردة من رؤساء تنفيذيين بالشركات الصينية وقد تم استخدام برنامجي (SPSS, AMOS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء لها تأثير إيجابي على الاداء التنظيمي وأن البراعة التنظيمية لعبت دوراً وسيطاً جزئياً بين ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء والاداء التنظيمي.

٤/١/٧/١ دراسة (Negm, 2023)

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(الاستكشاف والاستغلال) في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده المتمثلة ب(الروابط، الملائمة، التوضيحية) في دائرة صحة واسط، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة من الموظفين في دائرة صحة واسط، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية، وقد تم توزيع (٧٥) استبانة واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.16).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والانغراز الوظيفي، كما أن موظفي المنظمة المبحوثة يشعرون بالراحة في مكان عملهم وأنهم يتعرضون للخسارة في حالة تركهم للمنظمة، كما توصلت أيضاً إلى أن موظفي المنظمة لديهم توجه نحو التكنولوجيا والبحث والتطوير والتعامل مع الظروف بسرعة عالية.

٥/١/٧/١ دراسة (جلاب وفليح، ٢٠٢٣)

استهدفت الدراسة التعرف على واقع البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وتحديد قدرة الجامعات الاهلية من ناحية البراعة التنظيمية واستثماره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، أيضاً تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية وتمثلت عينة الدراسة على (١٥٦) قائداً إدارياً بجميع الإدارات الجامعية والكليات الاهلية في محافظات الفرات الأوسط.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية فهم زبائن المنظمات واحتياجاتهم المتطورة وسلوكهم المتغير، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية مما يعني إدراك القيادات الجامعية للجامعات والكليات الاهلية لأهمية العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

٦/١/٧/١ دراسة (محروس وآخرون، ٢٠٢٣)

استهدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للبراعة التنظيمية في الجامعات المعاصرة، والتوصل الى عدة إجراءات تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، وقد شملت عينة الدراسة على (٢٢٨) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد من أهم المشروعات التي تنعكس ايجابياً على تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، توصلت أيضاً إلى أن الجامعات المصرية مازالت تعاني أيضاً من العديد من المشكلات والتي تعتبر معوقاً لتحقيق البراعة التنظيمية مثل الندرة النسبية للموارد المتاحة وضعف استغلالها الاستغلال الأمثل، ضعف الإنتاج البحثي.

٧/١/٧/١ دراسة (Flaih & Chalab, 2022)

استهدفت الدراسة التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي من خلال أبعاده والتي تتمثل في (إمكانيات المسح البيئي - إمكانيات الاختبار الاستراتيجي - إمكانيات التكامل)، في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال أبعادها والتي تتمثل في (البحث عن فرص جديدة - استثمار أمثل للفرص)، حيث تم اختيار الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط ممثلة بقيادة جامعيين في المجال لدراسة واختبار افتراضاتهم. حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد بلغ حجم العينة (١٤٩) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: حصل الاستشراف الاستراتيجي على وزن نسبي بلغ (٧٣٪)، كما أن الاستشراف الاستراتيجي له علاقة ارتباطية وله تأثير كبير على البراعة التنظيمية.

٨/١/٧/١ دراسة (يعقوب، ٢٠٢٢)

استهدفت الدراسة قياس دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والاسكندرية باعتبارهما جامعتين مبتكرتين ومستدامتين وفقاً لبعض من التصنيفات العالمية للجامعات عن عام ٢٠٢١م، وباستخدام بيانات أولية تم جمعها عن طريق الاستقصاء الإلكتروني من عدد (٢٧٩) عضو هيئة تدريس وقيادات إدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية) مشتملة بُعدى التوازن والجمعي للبراعة) على الابتكار المستدام في الجامعات محل الدراسة مشتملاً على أبعاد (الابتكار الاجتماعي، الابتكار الاقتصادي، والابتكار البيئي) حيث بلغت قوة التأثير (٩٧٪) وهي نسبة عالية، وعلى مستوى علاقة الأبعاد الفرعية حقق البُعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بُعد الابتكار الاجتماعي حيث بلغت قوة التأثير (٧٤٪)، بينما شغل بُعد توازن البراعة المرتبة الأخيرة في التأثير ممثلة في تأثيره علي بُعد الابتكار البيئي وبلغت قوة تأثير (١٠٪) فقط، وأوصى الباحثون بأهمية الاعتماد على منهج البراعة التنظيمية كفلسفة واستراتيجية تنظيمية لتحقيق أهداف الابتكار المستدام.

٢/٧/١ دراسات سابقة تناولت الجدارات الجوهرية للمنظمة:

١/٢/٧/١ دراسة (السليفاني، ٢٠٢٥)

وقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة ب (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الحد من الانهيار التنظيمي والمتمثل ب (ضعف الخبرة الإدارية والفنية، ضعف العوامل التنظيمية، ضعف العوامل الاستراتيجية، وضعف العوامل البيئية)، وتحليل العلاقة بينهما في جامعة نوروز الخاصة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة الالكترونية (Google Form) لجمع البيانات، وبلغ العدد النهائي للمستجيبين (٧٨) موظفاً في جامعة نوروز الخاصة، واختبار فرضيات البحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Version 25).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي على مستوى المؤشر الكلي، كما تبين وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة ب (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الحد من الانهيار التنظيمي، مما يعني أنه كلما تمتلك جامعة نوروز مستوى عالٍ من الجدارات الجوهرية التنظيمية كلما زادت القدرة في الحد من الانهيار التنظيمي.

٢/٢/٧/١ دراسة (ميخائيل، ٢٠٢٣)

وقد استهدفت الدراسة توضيح الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء المداخل الحديثة للقيادة، والتعرف على الأسس النظرية اللازمة للجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية، وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف الواقع الحالي للقيادات التعليمية، وتم توزيع الاستبانة على (٣٤٨) مفردة متمثلة في (مدير الإدارات التعليمية، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام بالمديرية).

وقد توصلت الدراسة الى وجود قصور في الجدارات الوظيفية لدى القيادات التعليمية المحلية، أيضاً توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفة أو سنوات الخبرة، أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى الإدارة أو موقعها.

٣/٢/٧/١ دراسة (Bagnasco et al., 2022)

وقد استهدفت الدراسة تحديد الجدارات الجوهرية لمرمضات الأسرة والمجتمع، حيث يواجه الاتحاد الأوروبي تحديات صحية مشتركة في مجال الرعاية الأولية، وفقاً لسياسات الصحة الأوروبية ومنظمة الصحة العالمية والتي يجب معالجتها من خلال طرق عمل أفضل ومبتكرة تتطلب إجراءات مشتركة. وهناك دليل على أن "مرمضات الأسرة والمجتمع" يلعبون دوراً رئيسياً في مجال الرعاية الأولية، ولكن لا يوجد اتفاق بشأن الجدارات الجوهرية المطلوبة منهم. وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك (٢٨) من الجدارات الجوهرية، والتي استخدمها شركاء "ENHANCE" لتطوير المنهج الأوروبي الأساسي لمرمضات الأسرة والمجتمع، وأكد شركاء "ENHANCE" أن الجدارات الجوهرية تتوافق مع توصيات منظمة الصحة العالمية والمهارات/ الكفاءات والمؤهلات والمهن الأوروبية (ESCO) ومع نظام الائتمان الأوروبي للتعليم والتدريب المهني (ECVET).

وقد توصلت الدراسة الى توفير مجموعة من النتائج الهامة للجامعات في جميع أنحاء أوروبا لتطوير برامج التدريس الخاصة بها بعد التخرج مع أهداف تعليمية مشتركة لمرضى الاسرة والمجتمع وكادر من الممرضات الممارسين ذوي المهارات القابلة للتحويل عبر القارات.

٤/٢/٧/١ دراسة (Konopik et al., 2022)

وقد استهدفت الدراسة التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز القدرات التنظيمية من خلال دعم الجدارات الجوهرية بالمنظمة، وقد تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي والمتغير الوسيط تمثل في الجدارات الجوهرية وتمثلت أبعادها في (المعارف، المهارات، القدرات)، أما المتغير التابع في الدراسة فتمثل في القدرات التنظيمية وتمثلت أبعادها في (الاستراتيجية والنظام البيئي، التفكير الإبداعي، التطوير التكنولوجي، القيادة الرقمية، العمليات، التصميم التنظيمي)، وقد لاغن عينة الدراسة (١٧٨) مفردة من العاملين بسبعة شركات تعمل في مجال التكنولوجيا بفرنسا.

وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي في القدرات التنظيمية من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، حيث يساعد التحول الرقمي في صقل المهارات والمعارف والقدرات ويترتب على ذلك تعزيز القدرات التنظيمية للمنظمة بشكل عام.

٥/٢/٧/١ دراسة (السعدوي، ٢٠٢٢)

وقد استهدفت الدراسة قياس أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الامراض الإدارية (الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي) من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٩٤) مفردة من العاملين بالهيئة القومية لسكك حديد مصر. وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الجدارات الجوهرية للعاملين، ووجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الامراض الإدارية (الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي) من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، كما أن أكثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً في الامراض الإدارية مع وجود الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط هو التحفيز الإيجابي ثم أساليب التدريب الحديثة يليه الاندماج الوظيفي ثم المشاركة في اتخاذ القرارات وأخيراً العمل بأسلوب الفريق.

٦/٢/٧/١ دراسة (Chen & Lin, 2021)

وقد استهدفت الدراسة التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي في أداء المؤسسة من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، وتم قياس الجدارات الجوهرية بأبعادها الأربعة (معارف، مهارات، قدرات، السلوك الصحي)، وتمثل المتغير المستقل في الدراسة الذكاء الاصطناعي أما المتغير التابع فتمثل في أداء المؤسسة، وقد تمثلت عينة الدراسة في (١٧٥) مفردة من العاملين بشركة عالية التكنولوجيا بالصين (دراسة حالة).

وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاصطناعي مباشر في أداء المؤسسة حيث يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً كبيراً في رفع كفاءة التشغيل، كما يؤثر الذكاء الاصطناعي في أداء المؤسسة تأثيراً معنوياً ايجابياً غير مباشر من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الجدارات الجوهرية لدى العاملين مما يؤدي لرفع مستوى الأداء المؤسسي.

٧/٢/٧/١ دراسة (Sim et al., 2021)

وقد استهدفت الدراسة تطوير إطار عمل أولي لجدارات العمل الاجتماعي، وأجرت الدراسة مراجعة تكاملية لعدد ١٨٣ دراسة تجريبية دولية، تضم بحثاً منهجياً واختياراً ومراجعة وتحليل المحتوى، مسترشدة بنظرية النظم البيئية.

وقد توصلت الدراسة الى أن الإطار الأولي يتكون من (٧٣) جدارة جوهرية، بما في ذلك (٣٣) جدارة على المستوى الجزئي و(١٨) منها على المستوى المتوسط و(٢٢) على المستوى الكلي، وتغطي المعرفة والقيم والمهارات في أربع مراحل لإدارة الكوارث. وبمقارنة بأطر الجدارات الأخرى، أوضح هذا الإطار تصنيف المعرفة والقيم والمهارات البارزة في التدريب على إدارة الكوارث وممارسات العمل الجماعي.

٨/٢/٧/١ دراسة (Feng et al., 2020)

وقد استهدفت الدراسة المعرفة الأساسية للقدرة التنافسية الأساسية، وتقدم مكونات وأساليب تقييم القدرة التنافسية الأساسية، وتبني نظام مؤشر تقييم الجدارات الجوهرية التكنولوجية لمؤسسات التكنولوجيا الفائقة. بعد لك، تتم مناقشة عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) بالكامل، والتي يتم خلالها تقديم خطوات ومزايا وعيوب طريقة تقييم برنامج (AHP)، أخيراً، يتم أخذ مقاطعة فوجيان الصينية كمثال، ويتم جمع البيانات ذات الصلة ومعالجتها، ويتم تحليل تأثير المؤشرات، ويتم بناء نظام مؤشر تحليل الجدارات الجوهرية التكنولوجية لصناعة التكنولوجيا الفائقة على أساس طريقة (AHP) وبالتالي يتم الحصول على تأثير الجدارات الجوهرية التكنولوجية لصناعة التكنولوجيا الفائقة على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. كما تقدم هذه الدراسة مقترحات للحفاظ على القدرة التنافسية لصناعات التكنولوجيا الفائقة، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الإدارة المستدامة للمؤسسات.

وقد توصلت الدراسة الى أنه إذا استمرت صناعات التكنولوجيا الفائقة في إجراء الابتكار والبحث العلمي، فسوف تحافظ الشركات على مزاياها التنافسية. باختصار، فإن استكشاف تأثير الجدارات الجوهرية التكنولوجية لصناعات التكنولوجيا الفائقة على المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات مهم للغاية لتحسين قدرتها التنافسية ووضعها الصناعي، مما يجعلها لا تقهر في بيئة معقدة.

٣/٧/١ دراسات سابقة تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة:

١/٣/٧/١ دراسة (البناء، ٢٠١٦)

وقد استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقات الممكنة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة بالإضافة إلى قياس أثر البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري.

وقد توصلت الدراسة أن هناك اهتمام ببعيد الاستكشاف تجاوز الاهتمام ببعيد الاستغلال مما يشير إلى التوجه نحو استكشاف الفرص الجديدة في تحقيق هدف المنظمة. هذا بالإضافة إلى أن هناك تأثير مباشر وإيجابي وقوي للبراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة بمعنى أن عمليات الاستغلال والاستكشاف المستمرة تساهم في تطوير وبناء منظمات متعلمة تطبق ما تمتلكه من معرفة في جميع أنشطتها، وأن هناك تأثير غير مباشر للبراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري بمعنى أن أبعاد الإبداع الجذري تساهم في تقوية العلاقة بين البراعة التنظيمية وبناء المنظمات المتعلمة.

٢/٣/٧/١ دراسة (Na, et al., 2016)

وقد استهدفت الدراسة قياس تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، والاجتماعي، والتنظيمي) على البراعة التنظيمية الذي بدوره يؤثر على أداء الشركة. وكذلك تحديد موارد الإدارة الداخلية الرئيسية التي تساهم في بناء البراعة التنظيمية. وتم جمع بيانات هذه الدراسة من ١١٢ من الشركات الصينية، و٩٣ من الشركات الأيرلندية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية وأداء الشركة. ومن المثير للاهتمام أن النتائج متشابهة فيما يتعلق بتأثير الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري على البراعة التنظيمية في كلتا الدولتين. وتوصلت الدراسة أيضاً أن أبعاد رأس المال الفكري تسهل البراعة التنظيمية التي بدورها تحسن أداء الشركة.

٣/٣/٧/١ دراسة (البغدادى والجبوري، ٢٠١٥)

وقد استهدفت الدراسة التعرف على مدي ممارسة شركتي زين وأسيا سيل للبراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تقسيري، والمرونة الإستراتيجية بأبعادها الفرعية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) كمتغير استجابي.

وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوي ممارسة كلاً من البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية في الشركتين محل الدراسة، هذا بجانب أن للبراعة التنظيمية بأساليبها كالاستثمار الأمثل للفرص والهيكل التنظيمي المرن تأثيرات جوهرية في متغير المرونة الإستراتيجية للشركتين.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

١. اهتمت العديد من الدراسات بالبراعة التنظيمية، فأشارت الدراسات السابقة أن للبراعة التنظيمية تأثير مهم في تحسين مستوي الابتكار المستدام، الميزة التنافسية المستدامة، رأس المال النفسي، التمكين داخل المنظمات، بالإضافة إلى ارتباطها برأس المال النفسي، القيادة الجديرة بالثقة، الأداء المؤسسي، والتنوع التنظيمي، والانغراز الوظيفي.

٢. وجاءت الجدارات الجوهرية باعتبارها من العناصر الهامة لقوة المنظمات واستمراريتها، لما لها من تأثير جوهري على التفوق التنظيمي، وإدارة المعرفة، وارتباطها بالقيادة الإستراتيجية للمنظمات والتغيير التنظيمي، والأداء المالي، والأداء الاستراتيجي.
٣. اهتمت معظم الدراسات بالبراعة التنظيمية والتي تتمثل في بُعدين رئيسيين هما (الاستغلال والاستكشاف)، في حين تتمثل أبعاد الجدارات الجوهرية في أربعة عناصر وهي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).
٤. قلة الدراسات - حسب علم الباحثة- التي تناولت العلاقة المباشرة بين كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث أوضحت للباحثة وجود علاقة مباشرة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة (البناء، ٢٠١٦، البغدادى والجبوري، ٢٠١٥).
٥. أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية كمتغير مستقل، فقد أظهرت مجموعة من الدراسات عن ارتباطها ارتباطاً طردياً قوياً، ومن ضمن هذه المتغيرات الانغراز الوظيفي والابتكار المستدام (Negm, 2023) (يعقوب، ٢٠٢٢).
٦. في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية كمتغير مستقل والجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق على جامعة الملك يع بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية.
- وعليه، فإن الفجوة البحثية التي ستستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص الدور التي تقوم به البراعة التنظيمية، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة وهو ما سوف تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

٨/١- المنهجية وطرق البحث

سوف تعتمد الدراسة الحالية على مزيج بين منهجين بحثيين، وهما المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية الموثوقة، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة وتحليل الظاهرة وجمع البيانات عنها وتحليلها والخروج منها بنتائج وتوصيات.

حيث يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض، وسوف تكون عينة الدراسة جزءاً من هذا المجتمع والتي ستمثل في عينة قصدية من الموظفين داخل تلك الشركات.

٩/١- أدوات البحث (أدوات جمع البيانات)

سوف تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة في جمع البيانات يتكون من مجموعة من المحاور التي تجيب على أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها، بالإضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

١٠/١- مجالات البحث (بشري – مكاني – زمني)

تتمثل مجالات البحث في العناصر الرئيسية الآتية:

١/١٠/١ المجال البشري: سوف تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية العاملة بالكليات التابعة لجامعة جازان محل الدراسة.

٢/١٠/١ المجال المكاني: سوف تقتصر الدراسة الميدانية على الكليات التابعة لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، وقد ركزت الباحثة على هذا القطاع لأهميته وكبر حجمه، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية على باقي القطاعات.

٣/١٠/١ المجال الزمني: سيتم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠٢٦/٢٠٢٧م.

١١/١- هيكل البحث

- الفصل الأول: مقدمة الدراسة وسوف تتناول تمهيد للدراسة والمشكلة البحثية وأهمية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها.

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

- الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الفصل الخامس: ملخص الدراسة وفيه يتم تقديم خاتمة للدراسة بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

١٢/١- قائمة المراجع

١/١٢/١- المراجع العربية

- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر علي (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات في العراق . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١ (٣٤)، ١١٥-١٤٢.
- البناء، مروان محمد (٢٠١٦). أثر البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري: دراسة ميدانية .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (٢)، ٢٦٣-٢٩١.
- جلاب، إحسان دهش، وفليح، ميثم جبار (٢٠٢٣). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الكليات والجامعات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط .مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣ (1)، ٤٥-٦٧.
- الرويلي، مناور بن صياح (٢٠٢٤). رأس المال الفكري وبناء الجدارات الجوهرية في الجامعات الرسمية . مجلة الإدارة والقيادة التربوية، ٨ (١)، ٨٩-١١٥.
- السعداوي، رامي محمد (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر .المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، ٣٦ (٤)، ٢١٥-٢٥٨.
- السليفاني، شيرزاد محمد (٢٠٢٥). مساهمة الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاع لآراء عينة من الموظفين في جامعة نوروز الخاصة .مجلة تنمية الرافدين، ٤٤ (١٤٥)، ٨٩-١١٨.
- الشهراني، محمد بن أحمد موسى (٢٠٢٤). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية .مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ٣ (٣٨)، ٢٣٣-٢٥٢.
- العتيبي، أسماء بنت بدر، والشهري، مريم بنت محمد (٢٠٢٤). واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية، ٣ (١٥)، ٢١٥-٢٥٠.

- لبيب، دينا أحمد (٢٠٢٥). الدور الوسيط لأبعاد البراعة التنظيمية في تفعيل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم .مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٦(١)، ٣٠٢-٣٤٥.
- محروس، أحمد جابر، وآخرون (٢٠٢٣). الأسس النظرية والإجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية .مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤٧(٣)، ١٨٩-٢٢٤.
- مصطفى، هالة محمد، وأحمد، إيمان عبد الفتاح (٢٠٢٥). القيادة الأبوية وعلاقتها بالفخر التنظيمي داخل الجامعات: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالتطبيق على جامعة القاهرة .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٥(٢)، ٧٧-١٢٠.
- ميخائيل، إنجي وديع (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية المحلية في ضوء المداخل الحديثة للقيادة: دراسة وصفية .مجلة الإدارة التربوية، ١٠(٣٨)، ٢٤١-٢٨٥.
- وزارة التعليم (٢٠٢٤). التقرير الإستراتيجي الوطني لتطوير قطاع التعليم الجامعي بالمملكة: تعزيز الحوكمة والممارسات التنظيمية وتحقيق التنافسية الدولية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .وكالة التخطيط والتطوير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- AlKhameesa, A., & Durugbo, C. (2024). Core competencies and intellectual capital for institutional sustainability and performance enhancement. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(2), 145-168.
- Bagnasco, A., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., Watson, R., & Sasso, L. (2022). Core competencies for family and community nurses: A European integrative review and focus group study (The ENHANCE Project). *Nurse Education in Practice*, 60, 283-319.
- Chen, Y., & Lin, Z. (2021). The impact of artificial intelligence on enterprise performance: The mediating role of core competencies. *Journal of High Technology Management Research*, 32(2), 210-412.
- Feng, X., Lin, H., & Zhang, Y. (2020). Evaluation system of technological core competencies for high-tech enterprises based on Analytic Hierarchy Process (AHP). *Sustainability*, 12(18), 42-75.
- Flaih, M. J., & Chalab, I. D. (2022). The role of strategic foresight in achieving organizational ambidexterity: An empirical study on private universities in the Middle Euphrates region. *International Journal of Professional Business Review*, 7(5), 654-741.
- Hamblin, R., et al. (2024). The impact of organizational ambidexterity on strategic decision-making and sustainable performance. *International Journal of Strategic Management*, 24(1), 89-112.
- Konopik, J., Imperial, J., & Schmidt, L. (2022). The role of digital transformation in enhancing organizational capabilities through core competencies. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121450.
- Na, Y., Kang, S., & Choi, H. (2016). The effects of intellectual capital on organizational ambidexterity and firm performance: A comparative study of Chinese and Irish firms. *Journal of Global Business and Technology*, 12(1), 34-52.
- Negm, A. M. (2023). The impact of organizational ambidexterity on promoting job embeddedness: An empirical study in Wasit Health Directorate. *International Journal of Business and Management Invention*, 12(4), 88-99.

- Nguyen, T., et al. (2025). Building core competencies through organizational ambidexterity in fast-changing environments. *Journal of Knowledge Management*, 29(3), 210-235.
- Othman, M., & Santos, L. (2025). Navigating dynamic environments: How ambidextrous organizations maintain competitive advantage. *Strategic Organization*, 23(1), 45-67.
- Sim, T., Dominelli, L., & Lau, J. (2021). Developing a preliminary framework for social work core competencies in disaster management: An integrative review guided by ecosystemic theory. *International Social Work*, 64(5), 711-729.
- Trieu, V., et al. (2024). Transforming higher education: Institutional capabilities and organizational efficiency for sustainable excellence. *Studies in Higher Education*, 49(4), 512-530.
- Wang, L., Zhang, M., & Liu, Y. (2024). High-performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of organizational ambidexterity. *Journal of Management & Organization*, 30(2), 245-267.
- Yaacoub, M. E. (2022). The role of organizational ambidexterity in achieving sustainable innovation in Egyptian universities: A case study of Cairo and Alexandria universities. *Journal of Institutional Research in Higher Education*, 14(1), 55-84.