



**البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن  
الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس  
بالجامعات السعودية**

**إعداد**

**د/ خديجة مقبول الزهراني  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
بقسم الإدارة والتخطيط التربوي**

البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة  
التدريس بالجامعات السعودية

خديجة مقبول الزهراني  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، بكلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية  
السعودية.

البريد الإلكتروني: [khalzhrani@bu.edu.sa](mailto:khalzhrani@bu.edu.sa)

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من (42) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما: البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستكشافية، والاستثمارية) في (12) فقرة، ومهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية (التفكير والابتكار، الثقافة الرقمية، الحياة والمهنة) في (30) فقرة، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (370) عضو هيئة تدريس بجامعة التالاية: (الملك عبد العزيز، أم القرى، طيبة، والباحة)، وكان من أبرز نتائج البحث: أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء تقديرهم نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأن ممارسة البراعة الاستثمارية تأثيراً أقوى من ممارسة البراعة الاستكشافية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.  
الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، مهارات القرن الحادي والعشرين، الجامعات السعودية.



---

## The impact of Organizational Ingenuity on Developing the Twenty-first century Skills among Faculty Members in Saudi Universities

**Khadija Maqbool Al-Zahrani**

**Educational Administration and Planning, College of Education ,  
Al Baha University, KSA.**

**Email: khalzhrani@bu.edu.sa**

### **Abstract:**

The study aims to identify the impact of organizational ingenuity on developing twenty-first century skills among faculty members in Saudi universities. The study adopts a descriptive correlational method, and employs questionnaire as a tool for data collection. The questionnaire consists of 42 items divided into two main sections. The first section (12 items) measures organizational ingenuity with two sub-dimensions (exploration and exploitation). The second section (30 items) measures the 21st century skills and their sub-dimensions (Thinking and innovation, digital culture, life and profession). The sample comprises (370) faculty members from the following universities: (King Abdul-Aziz, Umm Al- Qura, Taiba, and Al-Baha). The findings of this study indicate that practicing organizational ingenuity in Saudi universities is high and the level of availability of twenty-first century skills among faculty members is high, too. In addition, the results revealed a positive impact of organizational ingenuity on development of the twenty-first century skills among faculty members in Saudi universities, and that exploitation has a stronger impact than exploratory ingenuity in developing the twenty-first century skills.

*Keywords:* organizational ingenuity - twenty-first century skills - Saudi universities.

## المقدمة:

إن التتابع السريع للتحويلات العالمية في القرن الحادي والعشرين من تقدم معرفي ورقمي مستمر، وبيئة ديناميكية سريعة التغيير، وازدياد تنافسية المنظمات؛ كان له تأثير مباشر على المجتمع وسوق العمل؛ مما جعل الجامعات كمؤسسات رائدة في المعرفة بحاجة ملحة للسعي نحو التفاعل والاستجابة السريعة، وذلك من خلال استراتيجيات جديدة كفيلة بانسجامها وتكيف أهدافها بما يلي متطلبات مستقبل هذا القرن.

لقد أصبحت الجامعات في حاجة لإيجاد استراتيجيات متجددة تأخذ بعين الاعتبار الظروف المتغيرة بشكل مستمر؛ لذلك اتجهت الأنظار نحو البراعة التنظيمية، حيث تُعد من المداخل الحديثة في المجال الاستراتيجي، فهي تعمل على مزج التطوير المشترك بين الجامعات وبيئتها لتصل بها إلى ديمومة نجاحها ونموها وازدهارها (الطائي، 2016)، كما تُعد من أكثر الوسائل أهمية لتحسين قدراتها التنافسية ومساعدتها على تكيف بيئتها المضطربة عند ارتفاع درجات عدم التأكد نحو المتغيرات، بهدف الحفاظ على بقائها (Li, 2013).

والبراعة التنظيمية كعملية تعتمد في ممارستها على أنشطة عمليتي الاستكشاف والاستثمار، وتكون الممارسات الاستكشافية لكل من حاضر ومستقبل المنظمة، بينما الممارسات الاستثمارية للأفكار والرؤى المستقبلية الجديدة لدى أفرادها، وهما نقطة البداية لانتقاء الأفكار المستقبلية وتحديد الاستراتيجيات التجديدية المطلوبة (Lang, 2012)، فقد أشارت نتائج الدراسات السابقة في هذا الجانب إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات البراعة التنظيمية والتطوير في المجال الاستراتيجي بالمنظمات، حيث توصلت نتائج دراسة أبو جنبب (2020) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية، كما حددت دراسة رشيد والعبودي (2018) تلك العلاقة في جانب ممارسات السلوك الاستراتيجي، أما دراسة الطائي (2016) فحددت العلاقة في جانب أنشطة التجديد الاستراتيجي، ودراسة القرني (2020) في جانب الرقابة الاستراتيجية، ودراسة أبو زيد (2019) في جانب القدرات الاستراتيجية، ودراسة محروس (2020) في جانب الذكاء الاستراتيجي، فالبراعة التنظيمية بذلك تمثل الخارطة التي تسير عليها المنظمة لخلق أنشطة متجددة في ضوء التوقعات المستقبلية، للمساهمة في نجاحها من خلال العمل على تغيير مساراتها واتجاهاتها وتحويل نواياها الاستراتيجية إلى قدرات تنظيمية بارزة تزيد من قدرتها على استكشاف الفرص واستثمارها في التصدي للتهديدات البيئية.

وفي ضوء دور الجامعات مع دخول القرن الحادي والعشرين واستمرار ما تشهده من تحديات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات، تحتم عليها التركيز على إعداد وتأهيل جيل من المفكرين والمتعلمين القادرين على مواجهة تلك التحديات ومواكبة تلك التطورات، وهنا ازداد دورها نحو الاهتمام بتطوير كافة ركائز العملية التعليمية (Trilling & Fadel, 2009).

وفي الألفية الثالثة اعتمدت الجامعات في نجاحها على عدد من الدعائم الرئيسة، فكانت هيئتها التدريسية من أكثرها أهمية، حيث يمثل دورهم المحرك الأساسي للقيمة المضافة بتلك الجامعات، وتعتمد كفاءة أدائهم على تنميتهم الفعالة وممارساتهم الجيدة (المطيري وأبو شعيرة، 2016)، فتطوير الجامعات يتطلب الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات هيئتها التدريسية، فقد تحول دور الأستاذ الجامعي في القرن الحادي والعشرين من ناقل للمعرفة إلى متعلم ومتدرب ومواكب

دائم للتغيرات؛ ليكون قادرًا على النمو والتطور مهنيًا وأكاديميًا ويحقق الدور المطلوب منه في جميع جوانب الحياة (العطاب، 2020).

وبالنظر إلى توصيات منظمة الشراكة من أجل مهارات القرن الحادي والعشرين ( Skills Partnership for 21st Century) وهي منظمة تأسست في عام 2002 في إطار شراكة مع وزارة التعليم الأمريكية وشركات أخرى مختلفة، يتضح تأكيدها على أهمية توفير أساتذة يتمتعون بسمات وخصائص الأستاذ الفعال في القرن الحادي والعشرين، والتي تُعد إطارًا منظمًا يساعد في تنمية مهارات المعلمين المهنية ويعزز تعاونهم في العمل مع الآخرين بفعالية وإيجاد الحلول الابتكارية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (Beers, 2011)، وفي ضوء ما أشارت له العديد من الدراسات كدراسة السردية (2020)، القواس والمنصوري (2020)؛ الحارثي (2020)؛ المعايطه (2019)؛ والتوبي والفواعير (2016)، من أن أهم المهارات التي لا بد أن يمتلكها معلم القرن الحادي والعشرين، تتركز في: مهارات التفكير والابتكار، والمهارات الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومهارات الحياة والمهنة.

وعطفًا على ما سبق، تظهر أهمية البراعة التنظيمية في المنظمات في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، حيث سعت المنظمات الدولية -التربوية منها وغير التربوية- على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، إلى التجديد والتطوير المستمر، واهتمامها باستشراف المستقبل والاستعداد له بتأهيل مواردها البشرية، ومن تلك المنظمات منظمة العمل الدولية التي تعمل من خلال مكتب أنشطة أصحاب العمل (ACT/EMP) على إتاحة مواردها أمام المنظمات الأخرى، كما تساعد على بناء منظمات قوية مستقلة، وتقدم لها خدمات استشارية لتحسين وتطوير منتجاتها ومواردها مما يعمل على ديمومتها (منظمة العمل الدولية/ المكتب الإقليمي للدول العربية، 1976).

### مشكلة الدراسة:

مع تزايد الدعوات لإصلاح النظم التعليمية وتجديد محتواها وأساليبها، واستجابةً للتحديات والتغيرات المستجدة المحلية والعالمية في القرن الحادي والعشرين، و باعتبار التعليم الركيزة الأساسية في نمو المجتمعات وتطورها، أصبح على الجامعات تبني مفهوم البراعة التنظيمية الذي يمثل فلسفة إدارية جديدة تمكن المنظمات من البقاء على المدى البعيد مع ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل والتنوع في المهارات من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية (محمد، 2014).

وقد أوصى المؤتمر الدولي للتفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل بضرورة تفعيل المداخل التنظيمية، وتوظيفها بطرق تمكّن الجامعات من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع التنظيمات التجديدية الفاعلة، مع تحقيق التنفيذ المرن لها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2019). كما أوصى الأدب النظري إلى حاجة المنظمات الماسة إلى براعة استراتيجياتها التنظيمية من أجل البقاء والاستمرار، ففي ظل التحديات المعاصرة لم يعد التوجه نحو البراعة التنظيمية اختياريًا بل أصبح ضرورة حاسمة للنجاح (Schmitt, et. al., 2016).

وفي مجال تطوير الجامعات أكدت نتائج مجموعة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية في الجامعات، كدراسة (أبو عجوة، 2021؛ دسوقي، 2021؛ إبراهيم، 2021؛ أبو رحمة، 2021؛ عامر، 2020) على تأثير وتأثر أنشطة البراعة التنظيمية بشكل

فعال في تطوير الممارسات القيادية وتحسين الإجراءات التنظيمية والعمليات لجعل الجامعات مواكبة للتغيرات ومستبقة لها، كما توصلت نتائج دراسة (السيد، 2020) إلى ارتباط البراعة التنظيمية في الجامعات بإدارة المواهب.

وفي ضوء التغيرات والتطورات التي تشهدها الجامعات فُرض عليها الاهتمام بتطوير هيئتها التدريسية وتنمية مهاراتهم؛ ليكونوا قادرين على مواجهة تسارع المعرفة في القرن الحادي والعشرين، من خلال الإلمام المعرفي وإتقان المهارات التي تلبي كل ما يُستجد من الاتجاهات الحديثة بالمنظومة التعليمية (العزب، 2019)، وقد وضحت العديد من الدراسات كدراسة (العزب، 2020؛ العطاب، 2020؛ المطيري وأبو شعيرة، 2016) أن أهمية امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمهارات القرن الحادي والعشرين يعود إلى أهمية دورهم في إكساب طلبتهم لتلك المهارات بفعالية، إلا أن النتائج تُشير إلى إخفاق أنظمة التعليم في كثير من دول العالم، ومنها العربية في ذلك الدور (القواس والمنصوري، 2020؛ الحارثي، 2020؛ NCATE، 2015).

وبناءً على ما سبق وإضافة على ما أورده أبو عمة وآخرون (2015) عما جاء في تقرير "التكامل بين الجامعات الوطنية في المملكة العربية السعودية" الصادر عن مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم، الذي يُشير إلى أن "نُظم التعليم العالي تتطلب تبني بدائل تعليمية متطورة وعلى درجة عالية من الكفاءة والقدرة على التواءم مع المتغيرات العالمية"، فقد استعرض التقرير أسبابًا عالمية لذلك، والتي منها وجود قصور من الجامعات في الإعداد لسوق العمل ومتطلباته.

وفي إطار توجه المملكة للتغيير وتجويد المخرجات التعليمية؛ لتحقيق أهداف الخطة التنموية العاشرة التي تنص على "تفعيل قدرة النظام التعليمي لتلبية احتياجات التنمية ومتطلبات سوق العمل، وتحسين البيئة المحفزة للإبداع والابتكار" (وزارة التعليم، 2021)، وانسجامًا مع سعي الجامعات السعودية نحو الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تعول على مواكبة الجامعات للتغيرات والتطورات، والسعي لأن تكون في مصاف الجامعات المتقدمة، والتركيز على ما تنتجه الجامعات من قُوى بشرية مؤهلة ومعدة إعدادًا جيدًا لمواكبة التحولات والتحديات في العالم المعاصر؛ ظهر توجه الجامعات السعودية نحو مراجعة أهدافها الاستراتيجية وتطوير بيئتها التنظيمية بما تتناسب مع هذه المرحلة الجديدة، وفي ضوء تحديث رؤيتها ورسالتها ومؤشرات قياس أداؤها، وتقويم مخرجاتها وعوائدها، من خلال القيام بعمليات متداخلة تبناها القيادات عند وضع الأهداف والبرامج والمشاريع التي تربط مهامها وهيكلها التنظيمية وتقنياتها وأنظمتها ومواردها المالية والبشرية، بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الشملان والفوزان، 2017).

وقد جاء هذا البحث استجابة لضرورة ترسيخ وتدعيم مفهوم البراعة التنظيمية والبحث في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقها في ضوء تنمية المهارات اللازمة للقرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، حيث سعت الدراسة للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

### أسئلة البحث:

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في السؤال الآتي: ما أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشافية، الاستثمارية) بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية (التفكير والابتكار، الثقافة الرقمية، الحياة والمهنة) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة البراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟

### فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التي سيتم اختبارها وفقًا لنوعيتها الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )، حيث سيتم قبول فرضية الإثبات البديلة H1 في حالة رفض فرضية النفي H0، وفيما يلي عرض الفرضيات:

#### • الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ). وتتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ).
2. الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ).
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ).

#### • الفرضية الرئيسة الثانية (H02):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثيرات ممارسة كلٍ من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشافية، الاستثمارية) في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ).

## أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق عدة أهداف، وهي كالآتي:
1. التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشافية، الاستثمارية) بالجامعات السعودية.
  2. التعرف على مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية (التفكير والابتكار، الثقافة الرقمية، الحياة والمهنة) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
  3. الكشف عن تأثير ممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

## أهمية البحث:

تنبع الأهمية النظرية للبحث من:

- أهمية موضوع البحث ومتغيراته الحيوية، فمدخل البراعة التنظيمية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي، ويُعد البحث محاولة لعرض وهيكلية التراكم المعرفي والفكري للتجديد التنظيمي، مما يعد إضافة نظرية في مجال إدارة الجامعات، فضلاً عن استجابة البحث للتوجهات العالمية التي تنادي بأهمية تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لمواجهة تحديات القرن الحالي.
- إسهام البحث في تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالبراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي تُعد من الموضوعات الضرورية لنجاح الجامعات واستمرارها من خلال مواكبتها للتغيرات البيئية المتسارعة.
- كون البحث إضافة علمية مع ندرة الدراسات التي ربطت بين البراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات السعودية على وجه الخصوص.

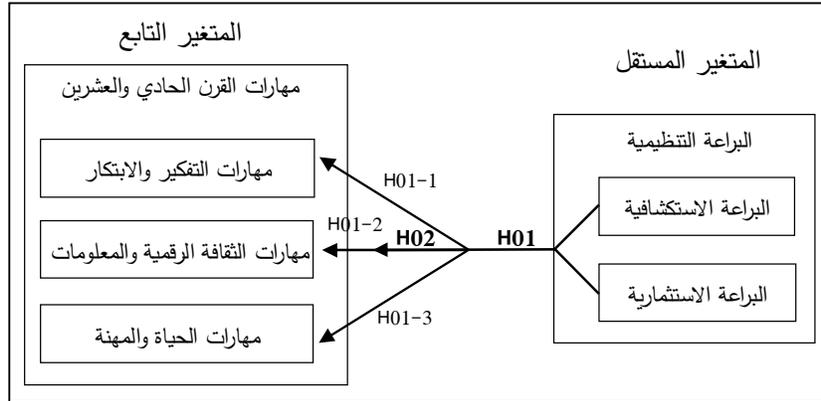
تنبع الأهمية التطبيقية للبحث من:

- نتائج البحث التي من المتوقع أن تساعد صانعي القرار والقائمين على قيادة الجامعات السعودية بما يتعلق بعمليات التجديد والتطوير في ضوء البراعة التنظيمية.
- إسهام البحث في تقديم دليل إجرائي للجامعات السعودية حول المهارات اللازمة لتطوير أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- استثارة البحث لإجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي تستكمل دراسة البراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين من خلال أبعاد ومجالات غير التي تناولتها الدراسة الحالية.

## نموذج الدراسة:

تم تحديد نموذج الدراسة في ضوء مشكلة وأسئلة الدراسة وفروضها، والذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)، والمتغير التابع (مهارات القرن الحادي والعشرين) كما يوضحه الشكل رقم (1).

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع البحث على الكشف عن أثر ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشافية، الاستثمارية) في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية (التفكير والابتكار، الثقافة الرقمية، الحياة والمهنة) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

الحدود البشرية: اقتصر عينة البحث على عدد من أعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الجامعات التالية: (الملك عبد العزيز، أم القرى، طيبة، والباحة).

الحدود الزمنية: وتحددت المدة الزمنية لتطبيق الدراسة بين شهر مارس وشهر يوليو (2021).

مصطلحات الدراسة:

• البراعة التنظيمية:

تُعرف البراعة التنظيمية بأنها «أسلوب وعملية متطورة تستدعي إلى التغيير في نشاطات وخيارات المنظمة بما يزيد من ترابطها ويولد قوى تؤدي إلى استكشاف مقدراتها الجوهرية واستثمارها» (Albert, 2013).

وتُعرفها الدراسة إجرائياً بأنها «أنشطة استكشاف واستثمار الفرص الجديدة للموارد والمعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها الجامعات السعودية، بهدف الاستجابة للتغيرات السريعة والتوقعات المستقبلية للبيئة الخارجية».

• مهارات القرن الحادي والعشرين:

عرّفها منظمة الشراكة من أجل مهارات القرن الحادي والعشرين بأنها "مجموعة المهارات اللازمة للعمل والنجاح في القرن الحادي والعشرين، والتي من أهمها مهارات التفكير والابتكار، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل" (The Partnership for 21st Century Skills, 2009).

وتُعرفها الدراسة إجرائياً بأنها «مجموعة المهارات المطلوبة للنجاح والتي تسعى الجامعات السعودية لتنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس وتتضمن المهارات الفرعية الأتية (مهارات التفكير والابتكار، مهارات الثقافة الرقمية، مهارات الحياة والمهنة) وفقاً للمقياس المعد بالدراسة الحالية».

**الإطار النظري:**

### أولاً- البراعة التنظيمية: المفهوم والأهمية والأبعاد

تُعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين في ميدان نظرية النظم وإدارة الاستراتيجية، حيث يُشير (Tarody, 2016) أن البراعة التنظيمية تُعد مدخلاً معاصراً في حقل الإدارة الاستراتيجية يسعى إلى استثمار الفرص واستكشاف التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات. وقد عُرفت البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق التزامن والتوازن بين عمليتي الاستغلال التي تعتمد على تعزيز الموارد والتقنيات الحالية، وبين عملية الاستكشاف التي تعتمد على السعي نحو تطوير كفاءة المنظمة في ضوء التجريب والمخاطرة" (Patel, et al, 2012: 212). كما عُرفت بأنها «الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد لتحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها» (Schmitt, et. at., 2016).

وتظهر أهمية تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فيما تحققه من ميزة تنافسية تسعى إلى بقائها واستمرار مواردها في الأمد البعيد، وذلك من خلال قدرتها على إيجاد الموازنة بين الممارسات الاستثمارية التي تركز على توظيف موارد المنظمة بمستوى كفاءة مرتفعة في الأجل القريب، وبين الممارسات الاستكشافية التي تهدف للبحث عن إمكانيات وفرص جديدة وتوقع للأحداث المستقبلية لتتكيف التغيرات البيئية وتضمن بذلك البقاء والاستمرار في الأجل البعيد (عويس، 2015). ولنجاح تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية يوضح (O'Reilly & Tushman, 2011: 5) عدد من الشروط اللازمة والتي من أهمها: التركيز على التوجه الاستراتيجي لأنشطة الاستكشاف والاستثمار، والعمل على ممارساتها بوحدة منفصلة، تميز فريق العمل بالخبرة الاستراتيجية في المجال، مع صياغة رؤية مشتركة وقيم للعمل.

وفيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، فقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة (أبو عجوة، 2021؛ دسوقي، 2021؛ إبراهيم، 2021؛ أبو رحمة، 2021؛ عامر، 2020) إلى الاتفاق على بعدين رئيسيين سيتم التطرق لهما على النحو الآتي:

#### 1. البراعة الاستكشافية:

وقد عرّفت بأنها «الممارسات التي تنطوي على تطبيق معارف جديدة بالاستناد على معلومات دقيقة بما يؤدي إلى نتائج فعالة» (المحاسنة، 2017: 13). وبشيء من التفصيل تُعرف بأنها «ممارسات إدارية تهدف إلى إحداث تحول في المنظمات عن طريق الأفكار الرئيسية التي يتم بناؤها للتغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية، وفي الوقت نفسه تحسين الأداء من خلال استكشاف الفرص داخل المنظمة وخارجها، أي أنها تيار من الابتكارات المستمرة» (Kearney, et. al., 2015: 427).

وقد يعود تبني الممارسات الاستكشافية للتجديد الاستراتيجي على الجامعات السعودية بالعديد من الآثار الإيجابية، فقد أشارت دراسة الجنازرة (2020) إلى أن الممارسات الاستكشافية تُمكن المنظمات من اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها استراتيجيات جديدة في تقديم الخدمات، حيث ترتبط ممارساتها بعمليات (التجريب، البحث، تحمل المخاطر، المرونة): لذلك

يُشار إلى تلك الممارسات الاستكشافية بأنها السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية. كما تتميز الممارسات الاستكشافية بقدرتها على السيطرة على الأخطار البيئية وتمكين الجامعات من مواجهة الكوارث التنظيمية من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة، باتباع استراتيجيات تجديدية استكشافية: للتنبؤ بالفرص الممكن استثمارها في تعزيز قدرتها التنافسية (عبد المجيد، 2016). وتضيف دراسة رشيد والعبودي (2018) أن الممارسات الاستكشافية تعزز من قدرة المنظمات على تجديد قاعدة معارفها، وإيجاد تكنولوجيات إبداعية وخدمات جديدة، بعد تمكين عاملها وتقليل المركزية في هيكلها التنظيمية، وتبني نظم اتصال مفتوحة، وخلق بدائل استراتيجية جديدة تحاول إيجاد حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتدعم تكيف المنظمات مع البيئة وتحسن أداءها بشكل عام، وتعزز قدرتها التنافسية المحلية والعالمية. ويرى أبو زيد (2019) أن الممارسات الاستكشافية وما ينتج عنها من اقتناص للفرص يجعل الجامعات أكثر استجابة للفرص النادرة؛ من خلال التقاط المعلومات حول المنافسين والمستفيدين، في ظل متطلبات المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، كما يجعلها أكثر قدرة على استيعاب المعرفة القائمة بداخلها واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يعزز قدرتها التنافسية.

وعطفاً على ما سبق يتبين أن ممارسات البراعة الاستكشافية تنطوي على توليد أفكار وبدائل استراتيجية جديدة بالجامعات في ضوء التوقعات المستقبلية، واستكشاف الفرص والتخلص من عبء التقليد، وتحقيق المرونة في الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، ويمكن القول بأن تأثيرها إيجابياً على أداء الجامعات، فهي تستهدف تمكين منسوبها وتبني هيكل مرنة تسهل التواصل فيما بينهم؛ لتوليد المعارف والأفكار والبحث عن الفرص داخل الجامعة أو خارجها والتي تسهم في وضع حلول بديلة استراتيجية على المدى البعيد؛ مما يدعم تكيف الجامعات مع الظروف المتغيرة ويحسن مستوى أدائها، ومن ثم يعزز من قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.

## 2. البراعة الاستثمارية:

وقد عرّفها العودة (2020: 562) بأنها "الممارسات التي تتحقق من خلال التغيير المستمر في الاستراتيجيات، والتمكن من المواقع المثالية وتحقيق الكفاءة القصوى، حيث تعد الممارسات الاستثمارية بمثابة المطور للأنشطة والأعمال حتى تحصل على قيمة في الأمد القريب". كما عرّفت بأنها «عملية إعادة استخدام وتوسيع الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية، والتعلم والإبداعات التراكمية القريبة من قاعدة المعرفة الحالية للمنظمات، والإبداعات المصممة لتلبية احتياجات المستفيدين، وتعزز المهارات والعمليات والهيكل الموجودة بهدف تطوير وتحسين المخرجات» (رشيد والعبودي، 2018: 36).

بينما ترى الجنازرة (2020) أنها الممارسات التي تمكن المنظمات من تحسين أنشطتها لإيجاد قيمة في الأمد القريب، والسعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، بحيث تشمل إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون تعلم إضافي، واستمرارية الاستفادة بشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمة بشكل فعلي، كما يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات تعزيز القدرة التنافسية.

إن تبني الممارسات الاستثمارية للبراعة التنظيمية قد يعود على الجامعات السعودية بالعديد من الآثار الإيجابية، فالممارسات الاستثمارية بالجامعات تتميز باستثمار ما لدى مواردها البشرية

من قدرات على التجديد، والإبداع والاختراع والتطوير والابتكار، كما تمتاز بأنها ممارسات تمكن الجامعات من التغلب على ندرة الموارد وشحها، التي تحول دون تقدمها ونموها عن طريق الاستثمار الأمثل والرشد للموارد المتاحة (عفيف، 2018). ويضيف الغامدي (2019) في هذا السياق أن الممارسات الاستثمارية تعمل على تحويل الأفكار الابتكارية إلى خدمات ذات جدوى من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والخبرات التقنية، وإعداد مناهج متطورة، وخلق بيئة مناسبة للبحث العلمي، وتطوير الشراكات المجتمعية، وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر على وضع البدائل الاستراتيجية الممكنة لاستثمار أصول الجامعة في مواجهة المشكلات التي تعترض سير عملها. ويؤكد المطلق (2018) ذلك حيث يُشير إلى أن الممارسات الاستثمارية في الجامعات تعمل على تحويل المعارف والأفكار والموارد التي تمتلكها إلى خدمات ذات قيمة مضافة، مع التركيز على استثمار الفرص الموجودة في الأصول غير الملموسة (معلومات، خبرات تراكمية، قدرات هيكلية، مهارات إدارية وتنظيمية) المملوكة للجامعات والتي تعود عليها بمنافع مستمرة.

وعطفاً على ما سبق، يمكن القول بأن جوهر الممارسات الاستثمارية تكمن في صقل وتوسيع القدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة، وتحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها واستثمارها، ويضيف ذلك تغييراً للأفضل على المدى القصير، فتلك الممارسات تعمل على إعادة استخدام الإجراءات القائمة، والمعارف المتوافرة داخل الجامعات دون أي تعلم إضافي، مع استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه الجامعة بشكل فعلي، حيث إنها ممارسات تُعنى بالكشف عن الأخطاء وتصحيحها دون الحاجة إلى تغيير هيكل وخطط واستراتيجيات الجامعات.

### ثانياً- مهارات القرن الحادي والعشرين: المفهوم والأهمية والمجالات

مهارات القرن الحادي والعشرين كما عرفتها خميس هي «مجموعة المهارات التي يحتاجها العاملون في مختلف بيئات العمل ليكونوا أعضاء فاعلين ومنتجين، بل مبدعين إلى جانب إتقانهم المحتوى المعرفي اللازم لتحقيق النجاح، وذلك تماشياً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين» (2018: 152). وعرفها القواس والمنصوري (2020: 5) بأنها «مجموعة القدرات العقلية العليا إضافة إلى الأفعال والسلوكيات والخبرات الحياتية والوظيفية التي تساعد على مواكبة متطلبات وتحديات القرن الحادي والعشرين، ممثلة بمهارات التفكير الناقد والإبداعي وحل المشكلات، ومهارات الاتصال والتواصل الفعال، والمهارات التكنولوجية والتقنية وثقافة الحوسبة، والمهارات الحياتية والوظيفية والمهنية».

وقد تزايد التوجه الفعلي نحو الاهتمام بمهارات القرن الحادي والعشرين من منظور تربوي مع تأسيس منظمة الشراكة من أجل مهارات القرن الحادي والعشرين "Partnership for 21st Century Skills"، بالتعاون مع عدة منظمات معنية بالتعليم وصانعي السياسات التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى شركات أخرى متنوعة، فضلاً عن اهتمام العديد من الجهات التربوية الأخرى؛ وذلك نظراً لكونها من المهارات الضرورية لنجاح المتعلمين في مجتمعاتهم وأعمالهم (شلي، 2014).

ولعل أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين في قطاع التعليم تظهر في ضوء توجه وزير التربية والتعليم بالولايات المتحدة الأمريكية "Riley Richard" في عهد الرئيس "Clinton" الذي أشار إلى السعي نحو تعليم الطلبة وإعدادهم وتأهيلهم لوظائف غير موجودة بعد، تعتمد على تقنيات لم يتم اختراعها بعد، من أجل حل مشكلات لم نتعرف عليها حتى الآن (Trilling & Fadel)

(2009)، حيث انطلق هذا التوجه في ضوء التغيرات والتحولت المتسارعة في هذا العصر الموسوم بعصر النهضة التكنولوجية والثورة الصناعية الرابعة.

وبما أن مؤسسات التعليم العالي الدور الرئيس في كافة دول العالم نحو التنمية والتطوير ومواجهة التحديات العالمية لارتباطها المباشر بجميع مجالات الحياة، تشير جمال الدين (2011) إلى أن هناك مجموعة من التغيرات والتحولت لا يمكن تجاهلها في ضوء دور الجامعات في القرن الواحد والعشرين، حيث ظهر أبرزها في: تنوع جامعات القرن الحادي والعشرين، التي منها الجامعات التقليدية، ومنها الافتراضية، ومنها التي تجمع بينهما معاً، كما أصبحت مؤسسات التعليم العالي بشكل عام أكثر فردية، فالطلبة هم من يحددون الأجندة التعليمية، وليس المؤسسات، كما لم يعد التركيز بتلك المؤسسات على التدريس كوظيفة أساسية مريحة مقارنة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأصبح التركيز بها على التعلم أكثر من التدريس، وفيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس فهناك ازدياد كبير في أعدادهم بشكل واضح، فضلاً عن تنوعهم محلياً وعالمياً، كما لم يعد لدرجة أعضاء هيئة التدريس العلمية نفس الأهمية كالسابق، بل أصبح المعيار هو ما يملكه عضو هيئة التدريس من مهارات وكفاءات حقيقية وليس مجرد درجة علمية. لذا فعصر التغيرات المتسارعة يفرض على الأستاذ الجامعي التعامل مع التعليم كعملية لا يحدها زمان ولا مكان، تستمر كضرورة لتسهيل تكيفه مع المستجدات من حوله، وهو ما يستدعي تعلم مهارات جديدة (جروان، 2007).

وعند الحديث عن مهارات القرن الواحد والعشرين تظهر العديد من التصنيفات لمجالات تلك المهارات، وإن كان هناك اعتماد كبير من الكتاب والباحثين يظهر من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة نحو تصنيف ثلاثي للمهارات، وهو ما أشارت إليه منظمة الشراكة من أجل مهارات القرن الحادي والعشرين كالآتي: (Partnership for 21st Century Skills).

1. **مهارات التفكير والابتكار:** لقد ازداد الاهتمام بمهارات التفكير والابتكار كمحرك ومعياري للحكم على مستوى استعداد العاملين للعمل في بيئات معقدة ومتطورة، وتتلخص مهارات التفكير والابتكار كما أشار التوبي والفواهير (2016) في: مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات التي تتضمن القيام بتحليل وتقييم الأدلة والحجج والبراهين، والقدرة على حل العديد من المشكلات غير المألوفة باستخدام كل من الطرق التقليدية أو الطرق المبتكرة، وفي مهارات التواصل وتتضمن امتلاك مهارات التواصل اللفظي والكتابي باختلاف السياقات والمواقف، ومهارات التعاون التي تتضمن القدرة على العمل بشكل فعال مع فرق ومجموعات متنوعة واحترامها، ومهارات الابتكار والإبداع التي تتضمن القدرة على استخدام مجموعة واسعة من التقنيات لخلق أفكار جديدة وجديرة بالاهتمام.
2. **مهارات الثقافة الرقمية:** لم يعد الاهتمام بمهارات الثقافة الرقمية والاتصالات خياراً في القرن الحادي والعشرين، والتي أصبحت بيئته تصطبغ بالتكنولوجيا، ووفرة المعلومات، مع ازدياد دور وسائل الإعلام؛ لذا تتضمن مهارات الثقافة الرقمية والاتصالات كما أشار العزب (2020) في: مهارات القدرة على الوصول إلى المعلومات، وعلى صنع وتقييم وتوظيف المعلومات في ضوء وسائل التواصل والإعلام والتقنية بفعالية، كما تتضمن مهارات الاتصال المتنوع المعاصر، بالإضافة إلى مهارات استخدام الوسائط المتعددة والتكنولوجيا الحديثة في الاتصال بكفاءة.
3. **مهارات الحياة والمهنة:** يتطلب النجاح في الحياة التي زاد تعقيدها مع التغيرات السريعة، التركيز على مهارات الحياة والمهنة، فبيئة العمل أصبحت تعيش منافسة قوية، وتتلخص تلك

المهارات كما حددها (Beers,2011) في: مهارات المرونة والتكيف التي تتضمن التكيف مع كل ما هو جديد، والمرونة التي تعني القدرة على الاستجابة الإيجابية، ومهارات المبادرة والتنمية الذاتية من خلال إدارة الوقت والأهداف والقدرة على العمل للمستقل، بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية التي تشمل التفاعل بكفاءة مع الآخرين، وأخيرًا مهارات الإنتاجية في أداء العمل وتحمل المسؤولية.

وقد اعتمدت الإجراءات التطبيقية للبحث الحالي على التصنيف السابق لمهارات القرن الحادي والعشرين التي يتطلب تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وأخيرًا؛ يمكن التأكيد على أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء المتغيرات المستجدة، إلا أن تنمية تلك المهارات لديهم لا يمكن أن تكون في غياب دور الجامعات ودور قياداتها التي لا بد أن تحرص على أهمية توفير السبل الكفيلة بتنمية وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم، وتشجيعهم وتحفيزهم بما يعزز من إنجازهم التربوي وإنتاجهم البحثي المتميز بالابتكار والإبداع في جميع المجالات.

### الدراسات السابقة:

تُعد متغيرات الدراسة "البراعة التنظيمية"، و"مهارات القرن الحادي والعشرين" من التوجهات الحديثة التي وجدت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وسيتم عرض الدراسات السابقة لهما كما يلي:

### أولاً- دراسات البراعة التنظيمية:

- دراسة إبراهيم (2021) التي هدفت إلى الكشف عن واقع الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة الدراسة على عينة بلغت (373) من أعضاء هيئة التدريس، وجاء من أبرز نتائج الدراسة أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.
- دراسة أبو رحمة (2021) التي هدفت إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الشامل، حيث طبقت استبانة على كامل مجتمع الدراسة والبالغ (60) موظف، وأظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة.
- دراسة أبو عجوة (2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية بجامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية، واستخدمت المنهج الارتباطي، وطبقت استبانة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ (208) موظفاً وموظفة، وأظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية جاء مرتفعاً، وكذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية.
- دراسة دسوقي (2021) التي هدفت إلى الوقوف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة 6 أكتوبر وتحديد العلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة الدراسة على عينة بلغت (159) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن واقع أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة عالية، وجاء بُعد الاستكشاف في المرتبة الأولى يليه بُعد

- الاستثمار في المرتبة الثانية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة بجامعة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر.
- دراسة أبو جنيب (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (309) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وأن مجال براعة الاستكشاف جاء في الترتيب الأول أما مجال براعة الاستغلال جاء في الترتيب الثاني، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية.
  - دراسة الجنازرة (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (362) من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية لدى المديرين كانت بدرجة متوسطة، وأن مجال براعة الاستثمار في الرتبة الأولى يليه مجال براعة الاستكشاف في الرتبة الثانية، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة بالإدارة بالتجوال.
  - دراسة السيد (2020) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغت (360) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية.
  - دراسة عامر (2020) التي هدفت إلى التعرف على واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى القائمين في إدارة مدارس التعليم العام، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (291) مفردة بمدارس محافظة القاهرة، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين استجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام.

### ثانياً- دراسات مهارات القرن الحادي والعشرين:

- دراسة السردية (2020) التي هدفت إلى استطلاع رأي الأساتذة الجامعيين عن متطلبات القرن الواحد والعشرين للمعلمين في ضوء رؤية 2030، وطبقت استبانة على (30) من الأساتذة الجامعيين في جامعة حائل، وأكدت النتائج على أهمية متطلبات القرن الحادي والعشرين في إعداد معلمي التربية الخاصة.
- دراسة العزب (2020) التي هدفت إلى التعرف على سمات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بإكسابهم الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر الطلاب في المرحلة الجامعية، وطبقت استبانة على (204) من طلبة جامعتي الأزهر وعين شمس، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات القرن الواحد والعشرين وإكسابهم الطلاب مهارات القرن الواحد والعشرين، كما توصلت إلى وجود اختلاف في ترتيب المهارات التي يكتسبها الطلاب حيث

- حصلت مهارات التواصل واستخدام التكنولوجيا على الترتيب الأول يليها مهارة الحياة والمهنة ثم مهارة التعلم والابتكار، أن مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين جاء متوسطاً.
- دراسة العطاب (2020) التي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي بيشة وإب لمهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، وطبقت استبانة على (83) من طلبة الدراسات العليا في جامعتي بيشة وإب، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات القرن الحادي والعشرين جاء متوسطاً، وأن أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات (إدارة فن التعليم، الاتصال والتشارك، الاقتصاد المعرفي، التفكير العليا) كانت كبيرة، أما مهارات مجال التقييم فكانت ممارستهم لها بدرجة متوسطة، ومستوى ممارستهم لمهارات مجال تكنولوجيا التعليم بدرجة قليلة.
- دراسة القواس والمنصوري (2020) التي هدفت إلى التعرف على دور كليات التربية في الجامعات اليمنية في إكساب الطلبة المعلمين مهارات القرن الحادي والعشرين، وطبقت استبانة على (169) من الطلبة المعلمين، وأظهرت النتائج أن اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلبة المعلمين في كليات التربية بجامعتي عدن وإب حصلت على درجة عالية، وقد حصل مجال مهارات الاتصال على أعلى متوسط، وثانياً مجال الحياة والمهارات الوظيفية، وكلاهما حصل على درجة عالية، ثالثاً: مجال مهارات التفكير، ورابعاً مجال المهارات المهنية، وأخيراً حصل مجال مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية وثقافة الحوسبة، وجميعها حصلت على درجة متوسطة.
- دراسة العزب (2019) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة وعلاقتها بمهارات القرن الحادي والعشرين لديهم، وطبقت استبانة على (57) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وأظهرت النتائج أن مستوى امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمهارات القرن الحادي والعشرين كان متوسطاً، كما توصلت النتائج لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات إدارة المعرفة ومهارات القرن الواحد والعشرين.
- دراسة المعايطة (2019) التي هدفت إلى استقصاء تقديرات المعلمين في مديرية التعليم بمنطقة الكرك لدرجة امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرين، وطبقت استبانة على (153) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرين جاءت مرتفعة، حيث كانت تقديراتهم للمجالين الأول والثالث (التعلم والأبداع، والحياة والمهنة) مرتفعة، وتقديراتهم لدرجة امتلاكهم للمجال الثاني (المعلومات والأعلام والتكنولوجيا) كانت متوسطة.
- دراسة (Al-Majed, et. al., 2017) التي هدفت إلى عرض بيانات نوعية لجهود الجامعة الأمريكية وجامعة فيرجينيا للتكنولوجيا في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس، والاستفادة منها في جامعة الملك سعود، وتوصلت النتائج إلى أن الجامعتين أسست برامج ناجحة لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس يمكن الاستفادة منها.
- دراسة المطيري وأبو شعيرة (2016) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الدور التربوي للممارس لمواجهة تحديات العولمة التطبيقية في القرن الحادي والعشرين، ومعرفة سبل تفعيله من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وطبقت استبانة على (242) عضواً، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس



جاء متوسطاً، وأن الدور التربوي لأعضاء هيئة التدريس لمواجهة تحديات العولمة التطبيقية في القرن الواحد والعشرين متوسط.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تلتقي في دراسة متغيرها المستقل مع جميع تلك الدراسات العربية التي تناولت البراعة التنظيمية بالجامعات، وتختلف مع دراسة (الجنازرة، 2020؛ وعامر، 2020) التي تناولتها بقطاع التعليم العام. كما تلتقي في دراسة متغيرها التابع مع جميع الدراسات التي تناولت مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بينما تختلف مع دراسة (القواس والمنصوري، 2020؛ السردية، 2020؛ والمعاطة، 2019) التي تناولتها لدى المعلمين. واختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في هدفها الرئيس الذي بحث أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.

### الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، حيث إنه منهج يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) بالجامعات التالية: (الملك عبدالعزيز، وأم القرى، وطيبة، والباحة) والبالغ عددهم (9600) عضو وفقاً لإحصائيات عام (2021)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم الاستبانة إلكترونياً، وتم الحصول على (370) استجابة، وهي عينة تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً وفقاً لجدول "krejcie and morgan" لتحديد حجم العينة، والجدول رقم (1) يوضح بيانات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجامعة، الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة) على النحو الآتي:

#### جدول رقم (1)

##### وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
	الملك عبد العزيز	145	39.2%
	أم القرى	122	32.9%
	طيبة	56	15.1%
	الباحة	47	12.7%
	الإجمالي	370	100%

	193	ذكر	
	177	أنثى	الجنس
%52.2	370	الإجمالي	
%47.8	33	أستاذ	
%100	110	أستاذ مشارك	الرتبة
%8.9	227	أستاذ مساعد	العلمية
%29.7	370	الإجمالي	
%61.4	95	أقل من 10 سنوات	
%100	203	من 10 إلى 20 سنة	سنوات
%25.7	72	أكثر من 20 سنة	الخبرة
%54.9	370	الإجمالي	
%19.5	370	-	المجموع
%100	370	-	

#### أداة الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البراعة التنظيمية والتي من أبرزها دراسة (دسوقي، 2021؛ أبو جنيب، 2020؛ وأبو عجوة، 2021)، وذات العلاقة بموضوع مهارات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها دراسة (القواس والمنصوري، 2020؛ والمعاطبة، 2019)، تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة جزئيين رئيسيين: تضمن الجزء الأول: بيانات أفراد العينة، وتضمن الجزء الثاني: محاور وأبعاد وفقرات الاستبانة على النحو التالي: هدف المحور الأول إلى قياس درجة ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية، واشتمل على (12) فقرة مقسمة على بعدين هما: (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية)، في حين هدف المحور الثاني إلى قياس مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واشتمل على (30) فقرة مقسمة على ثلاث مهارات فرعية هي: (مهارات التفكير والابتكار، مهارات الثقافة الرقمية، مهارات الحياة والمهنة).

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث بلغ (0.88) مما يجعل الأداة قابلة للتطبيق، والجدول رقم (2) يوضح ذلك كالآتي:

جدول رقم (2)

معامل ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	الفقرات	معامل الثبات
البراعة التنظيمية	البراعة الاستكشافية	6	0.87
	البراعة الاستثمارية	6	0.89
مهارات القرن الحادي والعشرين	مهارات التفكير والابتكار	10	0.88
	مهارات الثقافة الرقمية	10	0.87
	مهارات الحياة والمهنة	10	0.90
المجموع الكلي			0.88

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد (10) من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم واللغة العربية بجامعة الباحة، للتأكد من مناسبتها، وتم تعديل الملاحظات الواردة منهم، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية. كما اعتمدت الدراسة على معيار حكم ثلاثي لتقدير متوسطات استجابة أفراد العينة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div 3 = (5-1) \div 3 = 1.33$$

ويوضح الجدول رقم (3) توزيع تقديرات متوسطات استجابة أفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (3) معيار تقدير متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة

درجة/ مستوى	مرتفعة/ مرتفع	متوسطة/ متوسط	منخفضة/ منخفض
المتوسطات	5.0 - 3.67	3.66 - 2.34	2.33 - 1.00

تحليل نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشافية، الاستثمارية) بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية بأبعادها (الاستكشافية، الاستثمارية)، كما هو موضح في جدول (4) على النحو الآتي:

جدول رقم (4)

درجة ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	أبعاد البراعة التنظيمية
متوسطة	2	0.59	3.52	6	البراعة الاستكشافية
مرتفعة	1	0.51	3.98	6	البراعة الاستثمارية
مرتفعة	-	-	3.75	12	المجموع الكلي

تُشير النتائج بالجدول رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاءت (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعادها (3.75)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دسوقي، 2021؛ أبو رحمة، 2021؛ وأبو جنيب، 2020) والتي حصلت ممارسة البراعة التنظيمية فيها على درجة مرتفعة بالجامعات، بينما اختلفت مع دراسة (عامر، 2020؛ الجازرة، 2020) والتي حصلت أبعاد البراعة التنظيمية على درجة ممارسة متوسطة لدى الإدارة المدرسية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جهود التطوير المستمر بالجامعات السعودية خلال السنوات الماضية اعتمدت على الاستراتيجية من خلال خطة التنمية الثامنة والتاسعة، وكذلك العاشرة التي هدفت بالتحوّل للاقتصاد المعرفي، فضلاً عن سعي الجامعات السعودية للمنافسة على الريادة، وتضاعف هذا الاهتمام في السنوات القليلة الماضية في ضوء تحقيق رؤية المملكة 2030 التي سعت إلى أن تكون الجامعات السعودية في مصاف الجامعات المتقدمة، من خلال نشر وترسيخ وتدعيم ثقافة التجديد من خلال تحقيق البراعة التنظيمية.

وبالنظر إلى أبعاد البراعة التنظيمية تُشير النتائج إلى أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة البراعة الاستثمارية جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البُعد (3.98) وانحراف معياري (0.51)، وبذلك حصل بُعد البراعة الاستثمارية على الرتبة الأولى، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو عجوة، 2021؛) والتي توصلت إلى أن ممارسة البراعة الاستثمارية بالجامعات جاءت بدرجة (مرتفعة) وبالرتبة الأولى، بينما اختلف مع دراسة (أبو جنيب، 2020، ودسوقي، 2021) والتي جاءت فيها البراعة الاستثمارية بالرتبة الثانية.

في حين يُشير المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أن ممارسة البراعة الاستكشافية جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البُعد (3.52) وانحراف معياري (0.59)، وقد حصل بُعد البراعة الاستكشافية على الرتبة الثانية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إبراهيم، 2021؛ عامر، 2020) والتي توصلت إلى أن ممارسة البراعة الاستكشافية جاءت بدرجة (متوسطة).

وقد تُعزى هذه النتيجة التي تُشير إلى تركيز الجامعات السعودية على الأنشطة الاستثمارية قصيرة المدى دون الأنشطة الاستكشافية طويلة المدى؛ إلى التغيرات التي تنتظرها الجامعات السعودية مع إقرار نظام الجامعات الجديد، والذي يهدف إلى تحقيق استقلالية جعلها قادرة على

توظيف أنشطة البراعة الاستكشافية بشكل أكثر مرونة من حيث التعديل في أنظمتها ولوائحها وإجراءاتها واستراتيجياتها.

### نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية (التفكير والابتكار، الثقافة الرقمية، الحياة والمهنة) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين بالجامعات السعودية بأبعادها الفرعية (التفكير والابتكار، الثقافة الرقمية، الحياة والمهنة) لدى أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح في جدول (5) على النحو الآتي:

### جدول رقم (5)

#### مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس

مهارات القرن الحادي والعشرين	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
التفكير والابتكار	10	3.43	0.62	3	متوسط
الثقافة الرقمية	10	3.88	0.54	2	مرتفع
الحياة والمهنة	10	4.07	0.65	1	مرتفع
المجموع الكلي	30	3.79	-	-	مرتفع

تُشير النتائج بالجدول رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاده (3.79)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القواس والمنصوري، 2020؛ المعاينة، 2019)، بينما تختلف مع دراسة (العزب، 2020؛ العطاب، 2020؛ العزب، 2019؛ المطيري وأبو شعيرة، 2016) التي توصلت نتائجها إلى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة (متوسطة). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية هذه المهارات لدى أعضاء هيئة التدريس للقيام بوظائفهم المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي والمشاركة في خدمة المجتمع في عصر المعرفة اليوم.

وبالنظر إلى مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين الفرعية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تُشير النتائج إلى أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر مهارات الحياة والمهنة جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البُعد (4.07) وانحراف معياري (0.65)، وقد حصلت تنمية مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على الرتبة الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة، 2019؛ والقواس والمنصوري، 2020)، بينما تختلف مع دراسة (العزب، 2019؛ العزب، 2020؛ والعطاب، 2020) التي توصلت نتائجها إلى توافر مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة (متوسطة).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الدور الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يقوم على التراكم المعرفي والتعلم الذاتي والتطوير المهني، ولعل ذلك يسهم في نمو مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما جاء المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى توافر مهارات الثقافة الرقمية (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البُعد (3.88) وبانحراف معياري (0.54)، وقد حصلت تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على الرتبة الأولى، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العزب، 2020؛ العزب، 2019) التي توصلت نتائجها إلى توافر المهارات التكنولوجية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة (متوسطة)، كما اختلفت مع دراسة (العطاب، 2020) التي توصلت نتائجها إلى توافر المهارات التكنولوجية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة (قليلة). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الانتهاء من تحقيق رؤية المملكة 2020 للتحوّل الرقمي في جميع قطاعات الدولة، ومن جهة أخرى تفعيل الوسائل الرقمية خلال جائحة (Covid-19) مع التحوّل للتعليم عن بُعد الذي أسهم بشكل كبير في امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمهارات الثقافة الرقمية.

في حين يُشير المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تنمية مهارات التعليم والابتكار إلى مستوى (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البُعد (3.43) وبانحراف معياري (0.62)، وقد حصلت تنمية مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على الرتبة الثالثة والأخيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العزب، 2020؛ العطاب، 2020، العزب، 2019) التي توصلت نتائجها إلى توافر مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة تُشير إلى أن مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لم تكن بالشكل المأمول، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى انشغالهم بالعديد من المتطلبات الوظيفية المختلفة، منها المتعلق بالتدريس في فترة زمنية تزيد فيها الطلب على التعليم الجامعي وما تبعه من ازدياد الأنصبة التدريسية والمقررات الدراسية وتنوعها، فضلاً عن تكديس الطلبة المطلوب متابعتهم بالقاعات الدراسية، ومنها المتعلق بالجوانب الإدارية التي تزامنت مع انطلاق رؤية المملكة 2030 وما تبعها من تطوير للبرامج الدراسية والهيكل الإدارية وغيرها من الأعمال خلال الفترة الماضية.

### نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة البراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson's R)؛ للتحقق من العلاقة بين ممارسة البراعة التنظيمية وتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية كما هو موضح في جدول (6) على النحو الآتي:

### جدول رقم (6)

معامل ارتباط بيرسون بين البراعة التنظيمية ومهارات القرن الحادي والعشرين مجتمعة ومنفردة

الأبعاد التابعة	مهارات التفكير والابتكار	المهارات الثقافية الرقمية	مهارات الحياة والمهنة	مهارات القرن الحادي والعشرين مجتمعة
البراعة الاستكشافية	0.60	0.67	0.64	0.66
البراعة الاستثمارية	0.68	0.69	0.72	0.77
أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة	0.70	0.75	0.77	0.73

تُشير النتائج بالجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد البراعة التنظيمية ومهارات القرن الحادي والعشرين مجتمعة ومنفردة، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين البراعة التنظيمية ومهارات القرن الحادي والعشرين ككل (73%)، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للبراعة التنظيمية وعلاقته بتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وكانت أقوى هذه العلاقات في بُعد مهارات الحياة والمهنة، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (77%)، في حين كانت الأقل قوة في العلاقات في بُعد مهارات التفكير والابتكار، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (70%).

وهذه النتيجة تتفق نسبياً مع دراسة (السيد، 2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية وتنمية المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

ولعل هذه النتيجة منطقية، وقد تُعزى إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات تهدف إلى تقديم خدمات ذات قيمة عالية، لكي تُكسب الجامعة ميزة تنافسية تزيد من قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المستقبلية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير أعضاء هيئة التدريس ليكونوا متصفين بالمهارات الفكرية والرقمية والمهنية التي تعزز قيامهم بالأدوار المطلوبة منهم.

### اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (multiple regression)، واختبار مان وتي (Mann Whitney)، على النحو الآتي:

#### • اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $5.0 \geq \alpha$ )".

جدول رقم (7)

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

أبعاد البراعة التنظيمية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t التحديد	معامل R2 المحسوبة	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة
البراعة الاستكشافية	0.248	2.96	0.003	0.547	26.651	0.000	رفض
البراعة الاستثمارية	0.593	7.646	0.000				

تُشير النتائج بالجدول رقم (7) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (26.651) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )، كما تُوضح النتائج أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) مجتمعة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) لها تأثير بنسبة تعادل (55%) في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين كمتغير تابع، في حين تأثير ما يعادل نسبة (45%) في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين يعود إلى عوامل أخرى، كما تُشير النتائج إلى أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) منفردة لها أثر في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغت قيمة t للبعدين (2.96-7.646) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.000, 0.003) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \geq 5.0$ )، وقد كان بُعد البراعة الاستثمارية أقوى هذين البعدين تأثيراً في مهارات القرن الحادي والعشرين، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.593)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

جدول رقم (8)

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

أبعاد البراعة التنظيمية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-1
البراعة الاستكشافية	0.197	1.977	0.002	0.503	23.881	0.000	رفض
البراعة الاستثمارية	0.431	5.216	0.000				

تُشير النتائج بالجدول رقم (8) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات التفكير والابتكار؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (23.881) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )، كما توضح النتائج أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) مجتمعة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) لها تأثير بنسبة تعادل (50%) في تنمية مهارات التفكير والابتكار، في حين تأثر ما يعادل نسبة (50%) في تنمية مهارات التفكير والابتكار يعود إلى عوامل أخرى، كما تُشير النتائج إلى أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) منفردة لها أثر في تنمية مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغت قيمة t للبعدين (5.216, 1.977) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.000, 0.002) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \geq 5.0$ )، وقد كان بُعد البراعة الاستثمارية أقوى هذين البُعدين تأثيرًا في مهارات التفكير والابتكار، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.431)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

جدول رقم (9)

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

أبعاد البراعة التنظيمية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-2
البراعة الاستكشافية	0.228	2.523	0.017	0.577	33.019	0.000	رفض
البراعة الاستثمارية	0.572	6.911	0.000				

تُشير النتائج بالجدول رقم (9) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الثقافة الرقمية؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (33.019) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )، كما تُوضح النتائج أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) مجتمعة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) لها تأثير بنسبة تعادل (58%) في تنمية مهارات الثقافة الرقمية، في حين تأثير ما يعادل نسبة (42%) في تنمية مهارات الثقافة الرقمية يعود إلى عوامل أخرى، كما تُشير النتائج إلى أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) منفردة لها أثر في تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغت قيمة t للبعدين (6.911, 2.523) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.017, 0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\geq 5.0$   $\alpha$ )، وقد كان بُعد البراعة الاستثمارية أقوى هذين البعدين تأثيراً في مهارات الثقافة الرقمية، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.572)، بقيمة احتمالية بلغت (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية في تنمية مهارات الثقافة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

جدول رقم (10)

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

أبعاد البراعة التنظيمية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	نتيجة فرضية H01-3
البراعة الاستكشافية	0.263	2.732	0.005	0.607	41.113	0.000	رفض
البراعة الاستثمارية	0.587	8.211	0.000				

تُشير النتائج بالجدول رقم (10) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية في تنمية مهارات الحياة والمهنة؛ حيث بلغت قيمة f المحسوبة (41.113) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي بذلك أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )، كما تُوضح النتائج أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) مجتمعة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) لها تأثير بنسبة تعادل (61%) في تنمية مهارات الحياة والمهنة، في حين تأثير ما يعادل نسبة (39%) في تنمية مهارات الحياة والمهنة يعود إلى عوامل أخرى، كما تُشير النتائج إلى أن ممارسة أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية) منفردة لها أثر في تنمية مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغت قيمة t للبعدين (8.211, 2.732) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.000, 0.005) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $5.0 \geq \alpha$ )، وقد كان بُعد البراعة الاستثمارية أقوى هذين البعدين تأثيراً في مهارات الحياة والمهنة، حيث بلغت قيمة Beta لهذا البعد (0.587)، بقيمة احتمالية (0.000). وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية في تنمية مهارات الحياة والمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ( $5.0 \geq \alpha$ )".

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثيرات ممارسة كل من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشافية، والاستثمارية) في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عند مستوى الدلالة ( $5.0 \geq \alpha$ )".

جدول رقم (11)

نتائج اختبار الفروق في درجة تأثير البراعة التنظيمية الاستكشافية والاستثمارية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

المتغير المستقل	الأبعاد	متوسط الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة P	نتيجة فرضية H02
البراعة التنظيمية	البراعة الاستكشافية	16.20	20.17	0.0171	رفض
	البراعة الاستثمارية	25.89			

تُشير النتائج بالجدول رقم (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \geq 5.0$ ) لأثر ممارسة البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية بالجامعات السعودية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث كانت قيمة ( $P=0.0171$ ) وهي أقل من قيمة (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن ممارسة البراعة الاستثمارية أقوى تأثيراً في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين من ممارسة البراعة الاستكشافية، وذلك حسب قيم متوسط الرتب (16.20-25.89) على التوالي، وتعد هذه النتيجة منسجمة مع نتائج الجدول رقم (8).

وبناءً على هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وقبول فرضية الإثبات البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثيرات ممارسة كلٍ من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشافية، والاستثمارية) بالجامعات السعودية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ )".

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات إلى النتائج الآتية:

1. أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة (مرتفعة)، كما جاءت ممارسة بعد البراعة الاستثمارية بدرجة (مرتفعة) واحتلت الرتبة الأولى، بينما جاءت ممارسة البراعة الاستكشافية بدرجة (متوسطة) واحتلت الرتبة الثانية.
2. أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بمستوى (مرتفع)، وجاءت تنمية مهارات الحياة والمهنة بمستوى (مرتفع) واحتلت الرتبة الأولى، يلها تنمية مهارات الثقافة الرقمية بمستوى (مرتفع) واحتلت الرتبة الثانية، وأخيراً جاءت تنمية مهارات التفكير والابتكار بمستوى (متوسط) واحتلت الرتبة الثالثة.
3. كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد البراعة التنظيمية ومهارات القرن الحادي والعشرين الفرعية مجتمعة ومنفردة، وكانت العلاقات

- الأقوى مع مهارات الحياة والمهنة، في حين كانت العلاقة الأقل قوة مع مهارات التفكير والابتكار.
4. أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.
5. وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستثمارية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين بأبعاده مجتمعة ومنفردة، حيث كانت البراعة الاستثمارية أقوى تأثيرًا، والبراعة الاستكشافية أقل تأثيرًا.

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فأنها توصي بما يلي:

- بذل جهود أكبر للعمل على ممارسة الأنشطة الاستكشافية بالجامعات السعودية، وتعزيز قدرتها نحو البراعة المعرفية والنمو الفكري والابتكاري بما يدعم تكيفها مع تحديات البيئة ويعزز قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.
- أهمية تركيز القيادات الجامعية على الموازنة بين ممارسة أنشطة البراعة الاستكشافية والاستثمارية، حيث يحتمل التركيز على ممارسات البراعة الاستثمارية تحمل الجامعات تكاليف التجريب دون اكتسابها فوائد البراعة التنظيمية، وقد تجد نفسها محاصرة في التوازنات المستقرة مما يدفعها للوقوع في البراعة عديمة الجدوى.
- إعداد قائمة بالمهارات المطلوبة بأعضاء هيئة التدريس من قبل لجنة من خبراء مختصين في مجالات تطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين، وتضمينها كمؤشرات تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- تعزيز القيادات الجامعية لتنمية مهارات التفكير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من خلال صرف مكافأة استثنائية لتحفيز المفكرين والمبتكرين منهم.
- تصميم دورات تدريبية متقدمة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على أن يتم تحديثها بشكل دوري في ضوء متطلبات التقدم المعرفي والرقمي وتحديات القرن الحادي والعشرين.
- حرص القيادات الجامعية على ترسيخ مفهوم البراعة التنظيمية وأنشطة ممارسات أبعادها (الاستكشافية، والاستثمارية) بالجامعات السعودية، من خلال تحفيز الأفكار والسلوكيات الجيدة، وتهيئة البيئة المناسبة لتنفيذها، وتوفير الإجراءات التنظيمية والظروف التي تسهم في تعزيز ذلك.
- ضرورة العمل على خلق فهم واضح ومشارك لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية نحو التوجه للبراعة التنظيمية، من خلال إشراكهم في عملية صياغة الاستراتيجيات ذات الصلة بتطوير أنشطتها الاستثمارية والاستكشافية، وتمكينهم من الإسهام الفكري والابتكاري الذي يدعم توجه الجامعات نحو الأعمال الإبداعية.
- إجراء دراسة تهدف إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق ممارسات البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسة للكشف عن الصعوبات التي تحد من تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وسبل الحد منها.

## المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد. (2021). "القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (109)18، 253 - 372.
- أبو جنيب، جمانة. (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو رحمة، إبراهيم. (2021). "دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، (10)، 453 - 487.
- أبو زيد، أحمد. (2019). "دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، (3)، 313 - 329.
- أبو عجوة، حسام. (2021). "درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين التقنية، (1)8، 156 - 190.
- أبو عمة، عبد الرحمن؛ والدوسري، ملفي؛ والخضير، خلود؛ والرشيدي، عبد الرحمن. (٢٠١٥)، "التكامل بين الجامعات الوطنية في المملكة العربية السعودية". المجلة السعودية للتعليم العالي، (١٤)، ٢٠٧-٢٠٩.
- التوي، عبد الله؛ والفواعير، أحمد. (2016). دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين. مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث، جسر، (2)، 13-34.
- جروان، فتحي. (2007). تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر، عمان.
- جمال الدين، نجوى. (2011). تساؤلات حول مستقبل الجامعات وأدوارها في القرن الواحد والعشرين. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، (19) خاص، 405-409.
- الجنازرة، أسماء. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الحارثي، عبد الرحمن. (2020)، "آليات تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في برامج الإعداد التربوي للمعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (72)، 9-50.
- خميس، ساما فؤاد عباس. (2018). مهارات القرن الـ 21: إطار عمل للتعليم من أجل المستقبل. مجلة الطفولة والتنمية، مج9، ع31، 149 - 163. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/905398>

- دسوقي، دعاء. (2021). "تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة"، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، 89، 801 - 890.
- رشيد، صالح؛ والعبودي، على (2018)، "السلوك الاستراتيجي وانعكاساته على براعة المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة"، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع لكلية التقنية الإدارية، 25 - 55.
- السردية، هيا مروح. (2020). متطلبات القرن الحادي والعشرين لمعلمي التربية الخاصة في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، 3(1)، 387-421.
- السيد، أسماء (2020)، *العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة المنصورة (رسالة ماجستير غير منشورة)*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- شلي، نوال محمد. (2014). إطار مقترح لدمج مهارات القرن الحادي والعشرين بالتعليم الأساسي في مصر. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، *دار سمات للدراسات والأبحاث*، 3(10)، 1-33.
- الشملان، خالد؛ والفوزان، الجوهرة. (2017). *متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة*، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم.
- الطائي، يوسف (2016)، "التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(3)، 6 - 22.
- عامر، سامح (2020)، "أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة"، مجلة كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 28(3)، 211 - 289.
- عبد المجيد، عثمان (2016)، *نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العزب، إيمان صابر. (2019). مهارات إدارة المعرفة وعلاقتها بمهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات العلمية بجامعة بيشة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (116)، 52-91.
- العزب، رحاب أمين. (2020). سمات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بإكسابهم الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر الطلاب في المرحلة الجامعية. المجلة الدولية للعلوم النفسية والتربوية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (55)، 101-155.

- العباب، نادية محمد. (2020). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي بيشة وإب لمهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية، (9)، 149-179.
- عفيف، سهام. (2018). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي دراسة حالة على جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- العودة، أنهار محمد (2020)، "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20، من ص 554 إلى ص 587.
- عويس، ممدوح (2015)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة العامة، مجلد (2) العدد 55، ص 43.
- الغامدي، علي. (2019). جهود الجامعات السعودية في البحث العلمي وتحقيق الاستثمار المعرفي في ضوء رؤية 2030. المركز العربي للتعليم والتنمية، 26(117)، 243-268.
- القرني، علي. (2020). "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 1(188)، 359 - 406.
- القواس، محمد أحمد مرشد، والمنصوري، سيناء قاسم أحمد. (2020). دور كليات التربية في الجامعات اليمنية في إكساب الطلبة المعلمين مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 4، ع 47، 1-24.
- المحاسنة، لميس (2017)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية الصناعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- محروس، رانيا. (2020). السكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة مستقبلية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- محمد، نظير. (2014). "أثر القيادة التحولية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد 3، من ص 45 إلى ص 72.
- المطلق، توكي. (2020). الاستثمار المعرفي وعلاقته ببناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 18(3). 261-299.
- المطيري، خالد مبرك؛ أبو شعيرة، خالد محمد. (2016). مستوى الدور التربوي الممارس لمواجهة تحديات العولمة التطبيقية في القرن الحادي والعشرين وسبل تفعيله من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل: تصور مقترح للمواجهة. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 5، 432-449.
- المعاينة، لينا محمد. (2019). تقديرات معلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التعليم بمنطقة الكرك لدرجة امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرين في ضوء متغيري التخصص وعدد سنوات الخدمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.



منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية. (1976) الاسترجاع في: 20 / 7 / 1442 هـ على الرابط: <https://www.ilo.org/beirut/countries/saudi-arabia/lang--ar/index.htm>

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2019). المؤتمر الدولي للتفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل سبتمبر 2019. الاسترجاع في: 20 / 7 / 1442 هـ على الرابط: <https://www.diae.events/events/67963>

وزارة التعليم. (2021). الأهداف العامة لوزارة التعليم في خطة التنمية العاشرة، تم الاسترجاع بتاريخ 2021/3/10 من على الرابط

<https://www.qassimedu.gov.sa/edu/showthread.php?t=96174>

#### ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

- Ibrahim Mohamed. (2021). "The predictive ability of organizational ingenuity in achieving competitive advantage in Egyptian universities: An applied study at South Valley University", Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, 18(109), 253-372.
- Abu Janib, Jumana. (2020). Strategic thinking and its relationship to organizational prowess among the heads of academic departments in private Jordanian universities in the capital Amman governorate from the point of view of faculty members, (unpublished master's thesis), College of Educational Sciences, Middle East University.
- Abu Rahma, Ibrahim. (2021). "The Role of Organizational Ingenuity in Achieving Institutional Excellence An Applied Study on the University of Gaza", Al-Isra University Journal for Human Sciences, Al-Isra University, (10), 453-487.
- Abu Zeid, Ahmed. (2019). "The Role of Strategic Thinking in Building Organizational Acumen: An Applied Study on Jordanian Public Shareholding Companies", The Jordanian Journal of Business Administration, University of Jordan, 15(3), 313-329.
- Abu Ajwa, Husam. (2021). The degree of entrepreneurial leadership practice among administrative workers at Al-Azhar University in Gaza and its relationship to their organizational prowess, Journal of Palestine Technical College for Research and Studies, Palestine Technical University, 8 (1), 156 - 190.
- Tobi, Abdullah; Al-Fawair, Ahmed. (2016). The role of higher education institutions in the Sultanate of Oman in providing its graduates with skills and knowledge of the twenty-first century. Journal of the International Institute for Study and Research, Bridge, 2(2), 13-34.
- Jarwan, Fathy. (2007). Teaching thinking: concepts and applications. Dar Al-Fikr, Amman.

- Jamal El-Din, Najwa. (2011). Questions about the future of universities and their roles in the twenty-first century. *Journal of Educational Sciences*, Cairo University, 19 (Private), 405-409.
- Al-Harthy, Abdul Rahman. (2020), "Mechanisms for including the twenty-first century skills in the educational preparation programs for the teacher from the point of view of the faculty members. *Educational Journal*, Sohag University, (72), 9-50.
- Khamis, Sama Fouad Abbas. (2018). 21st century skills: a framework for education for the future. *Childhood and Development Journal*, Vol. 9, p. 31, 149-163. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/905398>
- Desouky, Doaa. (2021). "A proposed conception to achieve organizational ingenuity at the University of October 6 in the light of the approach of trustworthy leadership", *Journal of the Faculty of Education*, Sohag University, 89, 801-890.
- Rashid, Saleh; Al-Aboudi, Ali (2018), "Strategic behavior and its implications for the ingenuity of organizations, an analytical research of the opinions of a sample of administrative leaders in the Samawa Cement Factory", the Fourth Specialized Scientific Conference of the College of Administrative Technology, 25-55.
- El-Sayed, Asmaa (2020), the relationship between talent management and organizational prowess, "A field study on faculty members and their assistants at Mansoura University (unpublished master's thesis), Faculty of Commerce, Mansoura University.
- Shalaby, Nawal Mohammed. (2014). A proposed framework for integrating twenty-first century skills in basic education in Egypt. *Specialized International Educational Journal*, Dar Simat for Studies and Research, 3 (10), 1-33.
- Al-Shamlan, Khaled; And Fouzan, the jewel. (2017). Requirements for universities' application of strategic management to achieve Vision 2030 from the point of view of members of the Saudi Management Association, Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University.
- Al-Taie, Youssef (2016), "Strategic renewal and its role in the formation of skillful organizations: an applied research for the opinions of a sample of university leaders at the University of Kufa", *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18 (3), 6-22.
- Amer, Sameh (2020), "The Impact of Organizational Ingenuity on Developing Organizational Performance in Pre-University Public Education Institutions by Application to Cairo Governorate", *Journal of the Faculty of Graduate Studies of Education*, Cairo University, 28(3), 211-289.



- Abdul Majeed, Othman (2016), Organizational Immunity Systems and their Impact on Crisis Management Strategies, Testing the Mediating Role of Strategic Information Systems, A Field Study on Jordanian Food Industries Companies, (Unpublished Master's Thesis), College of Educational Sciences, Middle East University.
- Al-Azab, Iman Saber. (2019). Knowledge management skills and their relationship to the twenty-first century skills among faculty members with scientific specializations at the University of Bisha. Arab Studies in Education and Psychology, Arab Educators Association, (116), 52-91.
- El-Azab, Rehab Amin. (2020). Attributes of faculty members in the light of the requirements of the twenty-first century and their relationship to providing students with twenty-first century skills from the perspective of students at the undergraduate level. International Journal of Psychological and Educational Sciences, Arab Foundation for Scientific Research and Human Development, (55), 101-155.
- Al-Atab, Nadia Mohamed. (2020). The level of practice of twenty-first century skills by faculty members at the Universities of Bisha and Ibb from the point of view of postgraduate students. Journal of Educational Sciences and Human Studies, Taiz University, Al-Turbah Branch, (9), 149-179.
- Afif, Siham. (2018). The impact of organizational learning on strategic renewal, a case study on Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi University [Unpublished Master's Thesis]. Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi University.
- Al-Awda, Anhar Muhammad (2020), "The organizational ingenuity of the leaders of public secondary schools from the point of view of female teachers in the Qassim region", The Arab Journal of Scientific Publishing, No. 20, from p. 554 to p. 587.
- Owais, Mamdouh (2015), "The Role of Human Resources Management Practices in Building Organizational Proficiency and Their Impact on Organizational Performance", Journal of Public Administration, Volume (2), No. 55, p. 43.
- Al-Ghamdi, Ali. (2019). The Efforts of Saudi Universities in Scientific Research and Achieving Knowledge Investment in the Light of Vision 2030. Arab Center for Education and Development, 26 (117), 268-243.
- Al-Qarni, on. (2020). The mediating role of organizational ingenuity in enhancing the relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at Tabuk University: a predictive correlation study, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, 1(188), 359-406.

- Al-Qawas, Muhammad Ahmad Murshid, and Al-Mansouri, Sinai Qassem Ahmad. (2020). The role of faculties of education in Yemeni universities in providing student teachers with the skills of the twenty-first century. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 4, p. 47, 1-24.
- Mahasneh, Lamis (2017), The mediating role of organizational virtuosity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility: A field study on Jordanian industrial companies, (unpublished master's thesis), College of Educational Sciences, Middle East University.
- Mahrous, Rania. (2020). Strategic intelligence and organizational ingenuity in Egyptian universities, a future study, (unpublished PhD thesis), Faculty of Education, Ain Shams University.
- Muhammad, Nazeer. (2014). "The Impact of Transformational Leadership on Organizational Acumen by Application to Commercial Banks in the Arab Republic of Egypt", *Journal of Trade and Finance*, Tanta University, No. 3, from p. 45 to p. 72.
- Al-Mutairi, Khaled Mubarak; Abu Shaira, Khaled Mohammed. (2016). The level of the educational role that is practiced to meet the challenges of applied globalization in the twenty-first century and ways to activate it from the point of view of the faculty members at the University of Hail: A proposed conception of confrontation. *Jazan University Journal of Human Sciences*, 5, 432-449.
- Al-Maaytah, Lina Muhammad. (2019). Estimates of social studies teachers in the Directorate of Education in Karak to the degree to which they possess the skills of the twenty-first century in light of the variables of specialization and number of years of service (unpublished master's thesis). Mutah University.
- International Labor Organization, Regional Office for Arab States. (1976) retrieved on: 7/20/1442 AH at the link: <https://www.ilo.org/beirut/countries/saudi-arabia/lang--ar/index.htm>
- Arab Organization for Administrative Development. (2019). The International Conference on Strategic Thinking and Future Foresight, September 2019. Retrieval on: 7/20/1442 AH at the link: <https://www.diae.events/events/67963>
- Ministry of education. (2021). The general objectives of the Ministry of Education in the Tenth Development Plan, retrieved on 10/3/2021 from the link: <https://www.qasimedu.gov.sa/edu/showthread.php?t=96174>



## ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Albert, D. (2013). *Strategic renewal of activity systems an interdependency perspective* [Unpublished doctoral thesis]. University of St.
- Al-Majed, A., Al-Kathiri, F., Al-Ajmi, S., Al-Hamlan, S. (2017). 21st Century Professional Skill Training Programs for Faculty Members--A Comparative Study between Virginia Tech University, American University & King Saud University. *Higher Education Studies*, 7(3). 122-131.
- Beers, S, Z. (2011). 21st Century Skills: Preparing students for their future. *Diakses dari* [https://www.mheonline.com/.../21st\\_century\\_skills.pdf](https://www.mheonline.com/.../21st_century_skills.pdf)
- Kearney, M. (2015). Strategic Renewal as a mediator of environmental effects on public sector Performance. *Small Business Economics*. 45(2). 425-445.
- Lang, G. (2012). *Implementing an Effective Strategic Renewal Process an IT enabled Agility Perspective* [Unpublished master's thesis]. University of Singapore.
- Li, C. (2013), How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity, *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 874 – 896.
- NCATE, 2015. <https://www.shsu.edu/academics/education/center-for-assessment-and-accreditation/accreditation/ncate/>
- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, (35) 4, p1-5
- Patel, P., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through Operations absorptive capacity and operational ambidexterity, *Journal of operational Management*, (30) 3, P201 – 220.
- Schmitt, A., Riasch, S., & Volberda, H. W. (2016). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges: Strategic Renewal. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 1-18.
- Tarody, D. (2016), "Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategi management", *Budapest Management Review, Vezetestudomány*, (47) 5, P39 – 52.
- The Partnership for 21st Century Skill, Designed in cooperation with The National Science Teachers Association (2009). 21 Century Skills Map. [http://www.p21.org/storage/documents/21st\\_cskillsmap\\_science.pdf](http://www.p21.org/storage/documents/21st_cskillsmap_science.pdf)
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills, learning for life in our times*. Wiley Imprint, San Francisco, the United States of America, first edition.