

**التدريب والتطوير وتأثيره في البراعة الاستراتيجية  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في  
بعض شركات الصناعات الغذائية العاملة  
في كربلاء المقدسة)**

**أ. د. سحر عباس حسين الزيايدي**

[sahar.a@uokerbala.edu.iq](mailto:sahar.a@uokerbala.edu.iq)

**الباحثة بسمة محمد شنون**

[basma.m@s.uokerbala.edu.iq](mailto:basma.m@s.uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

## التدريب والتطوير وتأثيره في البراعة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض شركات الصناعات الغذائية العاملة في كربلاء المقدسة)

أ. د. سحر عباس حسين الزيايدي

[sahar.a@uokerbala.edu.iq](mailto:sahar.a@uokerbala.edu.iq)

الباحثة بسمة محمد شنون

[basma.m@s.uokerbala.edu.iq](mailto:basma.m@s.uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية، على مستوى عينة من المديرين للمستويات التنظيمية الأولى والثانية والثالثة في شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة، كونه يعزز المناخ الاجتماعي للشركة، ما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين، وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي، وتقليل مقاومتهم للتغيير، وبالتالي يساعد الشركة على تحسين أدائها والتفوق على المنافسين، وتم قياس التدريب والتطوير وفقاً لـ (Collins & Smith\_ 2006\_559) وقيست البراعة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد فرعية هي (الاستراتيجية الاستكشافية، والاستراتيجية الاستثمارية، والهيكل التنظيمي المرن)، وتمثلت المشكلة الرئيسة للدراسة بمجموعة من التساؤلات أهمها: هل يؤثر التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية؟ وشملت عينة الدراسة عينة (قصديّة) مكونة من (151) شخصاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة، واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية (SPSS, V25) و (Amos, V23). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التدريب والتطوير يؤثر في البراعة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير، البراعة الاستراتيجية، الاستراتيجية الاستكشافية، الاستراتيجية الاستثمارية، الهيكل التنظيمي المرن.

***Training and Development and Their Impact on Strategic Dexterity  
(An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Some Food  
Industry Companies Operating in Holy Karbala)***

***Researcher: Basmah Muhammad Shanoun***

*University of Karbala – College of Administration and Economics*

Email: [basma.m@s.uokerbala.edu.iq](mailto:basma.m@s.uokerbala.edu.iq)

***Prof. Dr. Sahar Abbas Hussein Al-Ziyadi***

*University of Karbala – College of Administration and Economics*

Email: [sahar.a@uokerbala.edu.iq](mailto:sahar.a@uokerbala.edu.iq)

***Abstract***

The study aimed to demonstrate the impact of training & development on strategic ambidexterity, at the level of a sample of managers of the first, second and third organizational levels in food industry companies in the holy Karbala Governorate, as it enhances the social climate of the company, which contributes to improving organizational performance by enhancing trust and cooperation among employees, changing their behavior positively, and reducing their resistance to change, thus helping the company improve its performance and outperform competitors. Training & development were measured according to (Collins & Smith\_ 2006\_559) and strategic ambidexterity was measured by three sub-dimensions: (exploratory strategy, exploitative strategy, and flexible organizational structure). The main problem of the study was represented by a set of questions, the most important of which is: Does training & development affect strategic ambidexterity? The study sample included a (purposeful) sample consisting of (151) people, and the questionnaire was used as the main tool in collecting the necessary data. The study relied on statistical methods (SPSS, V25) and (Amos, V23). The study reached a set of results, the most important of which is that training & development affects strategic ambidexterity

***Keywords: Training & Development, Strategic Ambidexterity, exploratory strategy, exploitative strategy, flexible organizational structure***

## المقدمة

في بيئة الأعمال الحالية، يُعد التدريب والتطوير أساسيين لتعزيز أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم، ما يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للشركة.

ويشكل التدريب والتطوير جزءاً حيوياً من استراتيجيات الموارد البشرية، التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية. كما أن التدريب المستمر يُسهم في تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ويعزز من إبداعهم وإنتاجيتهم.

وعلى الجانب الآخر، تؤدي البراعة الاستراتيجية دوراً مهماً في قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية واستثمار الفرص الجديدة، ويُظهر تأثير التدريب والتطوير في تحسين مرونة الشركات واستجابتها للتغيرات السوقية، وهذه الدراسة تسلط الضوء على العلاقة بين التدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية، مع تركيز خاص على واقع الشركات العراقية، وتقديم إطار نظري وعملي يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية.

وتُقسم الدراسة إلى أربعة مباحث: الأول يتناول منهجية الدراسة، الثاني يغطي الجانب النظري، الثالث يركز على الجانب العملي واختبار الفرضيات، وأخيراً الرابع يتناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

في عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أصبح استثمار القدرات الحالية، واستكشاف قدرات جديدة امراً ضرورياً، للتعامل مع التناقضات في البيئة الديناميكية المتغيرة، ولأنَّ التدريب والتطوير يسهم بشكل كبير في تحسين نظم الادارة، لا سيما الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات ومهارات عالية، لذا دأبت الشركات على تبنيها، من اجل تهيئة بيئة تنظيمية تعزز التزام الموظفين وتحفزهم على العمل لتحقيق اهداف الشركة الاستراتيجية.

تُظهر المشكلة الرئيسة للدراسة مستوى اهمية تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية في بعض شركات الصناعات الغذائية العاملة في كربلاء المقدسة عينة البحث، وما متوقع ان يُسهم توظيفها في تحسين وتحقيق البراعة الاستراتيجية لهذه الشركات على المدى الطويل. وتوضح المشكلة بشكل واضح عن طريق الاسئلة الاتية:

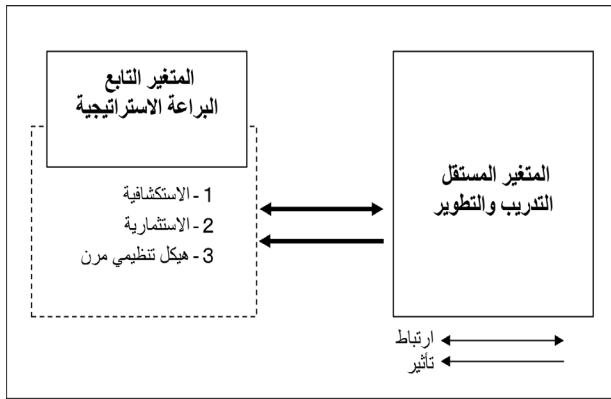
١. ما مستوى توافر التدريب والتطوير في الشركات عينة الدراسة.

٢. ما مستوى توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية (الاستراتيجية الاستكشافية، والاستراتيجية الاستثمارية، والهيكل التنظيمي المرن) في الشركات عينة الدراسة.

١. التعرف على مستوى توافر التدريب والتطوير في الشركات المدروسة.
٢. تحديد مستوى توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية في الشركات المدروسة.
٣. تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.
٤. تحديد وقياس مستوى تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية.

#### رابعاً : مخطط الفرضي للبحث

##### الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة، طبيعة العلاقة والتأثير التي تجمع بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية (للتدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية بأبعادها).

#### خامساً : فرضيات البحث

بعد الانتهاء من تحديد مشكلة الدراسة وبناء المخطط الفرضي لها، لابد من الإشارة الى ان يكون بناء الفرضيات مستنداً الى المنطق العلمي والمعرفي وستقدم هذه الدراسة صياغة الفرضيات الآتية، التي سيجري اختبارها.

٣. ما طبيعة ونوع العلاقة بين التدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية.

٤. ما تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية.

#### ثانياً : أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في دور التدريب والتطوير في تحقيق البراعة الاستراتيجية لبعض شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة.

١. توضيح كيفية توظيف واستخدام التدريب والتطوير في تعزيز البراعة الاستراتيجية للشركات قيد الدراسة.

٢. التعرف على نقاط القوة والضعف في الأساليب الحالية للتدريب والتطوير في الشركات عينة الدراسة.

٣. دعم وتصميم البرامج التدريبية العلمية التي تهدف إلى تطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للعاملين لتحقيق البراعة الاستراتيجية.

٤. تقديم نتائج تُسهم في مساعدة الشركات على صياغة استراتيجياتها المستقبلية بشكل أكثر فعالية.

#### ثالثاً : أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة للتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين التدريب والتطوير، والبراعة الاستراتيجية، في بعض شركات الصناعات الغذائية في كربلاء المقدسة، وذلك عن طريق تحقيق الاهداف الآتية:

## سابعاً: الاساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمدت الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في البرامج (- Amos V25 – MS Excel 2010) من اجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات البحث وبما يتناسب مع طبيعة البيانات ومدى الملائمة لها، وتم استخدام الأساليب الإحصائية كالآتي:-

أداة الصدق والثبات: استخدمت الباحث عدد من الأدوات التحليلية لتحديد الصدق والثبات الخاص بمقاييس الدراسة، ومن اهم تلك الادوات:-

١. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدال توزيع البيانات والذي يُعدُّ من الاختبارات اللامعلمية.

٢. التحليل العاملي التوكيدي: تم استخدامه لتوكيد الصدق البنائي للمقياس ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع إجابات العينة.

٣. اختبار كرومباخ الفا: لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة.

٤. معامل الارتباط (Person): لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين.

٥. نمذجة المعادلة الهيكلية: لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات.

## الفريضة الرئيسية الاولى (H1)

« توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية».

## الفريضة الرئيسية الثانية (H2)

« يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير بالبراعة الاستراتيجية».

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

١. مجتمع الدراسة: انطلاقاً من هدف الدراسة الأساس المتمثل في معرفة مدى تأثير التدريب والتطوير في تحقيق البراعة الاستراتيجية اذ اختارت الباحث بعض شركات القطاع الخاص، شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة آلا وهي (شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية، وشركة كوكا كولا للمشروبات الغازية، وشركة كالة لصناعة الالبان) كمجتمع للدراسة الحالية.

٢. عينة الدراسة: تم اعتماد العينة (القصدية) المكونة من المديرين في المستوى التنظيمي الأول والثاني والثالث في الشركات المذكورة اعلاه، إذ شمل كل من (مدير الإدارة، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)، تم توزيع استبانة بعدد (١٨٧) على افراد العينة، أُعيدت منها (١٦٣) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (١٥١) استبانة، أي ما يمثل نسبته (٩٣٪).

## البحث الثاني

### التأطير المفاهيمي لتغيرات البحث

تمهيد: التدريب والتطوير هما أساس نجاح الشركات في مواجهة تحديات بيئة العمل الحديثة، يهدف التدريب إلى تعزيز مهارات الموظفين، بينما يُسهم التطوير في تحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستقبلية، من خلال الاستثمار في هذه الجوانب، تضمن الشركات استمرارية نموها وتعزيز قدرتها على التفوق والمنافسة.

#### أولاً: التدريب والتطوير

التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يعمل على تحسين مهارات ومعارف العاملين، ومن ثمَّ يجعل مهارات العاملين مناسبة لحاجات العمل (Koteswari et al, 2020: 1183)، إذ تُعد الممارسات التنظيمية بمثابة إرشادات للعمل وتحديد حدود اتخاذ القرار، ما يوضح كيفية التعامل مع المتطلبات الخاصة، وقد وصف (DeCenzo & Robbins, 2000, 190) التدريب بأنه تجربة تعليمية تهدف إلى إحداث تغيير دائم نسبياً في الفرد لتحسين أدائه في الوظيفة، ينطوي التدريب على تغيير أو تعديل المهارات أو المعرفة أو المواقف أو السلوك، ما يعزز قدرات الموظفين في جوانب مختلفة مثل كيفية أداء عملهم، وتعاملهم مع زملائهم أو مديريهم، ومواقفهم تجاه الشركة ككل. يتمحور التدريب بشكل كبير عن الاستثمار في الوقت

الحاضر، مركزاً على الوظائف الحالية وتعزيز المهارات والقدرات اللازمة لأداء هذه الوظائف بفعالية فورية، من ناحية أخرى، يركز تطوير الموظفين على الأدوار المستقبلية داخل الشركة، مع تطور مسيرتك المهنية، ستحتاج إلى استكشاف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تتناسب مع متطلبات الأدوار المتقدمة التي قد تتولاها في المستقبل. وبالتالي، من الواضح أن الممارسات التنظيمية، سواء كانت تتعلق بالتدريب أو التطوير، تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز أداء الأفراد والفرق والشركات بشكل عام. والإدارات التي تعبر عن ممارساتها بشكل رسمي وتستثمر في تدريب وتطوير موظفيها تحقق فعالية أكبر وتتمكن من مواجهة التحديات المستجدة بفعالية أكبر. (Innocent et al, & Levi, 2017, 15-16). وقد عرف (Salas et al, 2012:79) التدريب والتطوير بأنه عملية اكتساب المهارات والخبرات لمساعدة الموظفين في انجاز الاعمال المكلفين بها، يتضمن التدريب عملية تصميم أنشطة التعلم حتى يتمكن الموظفون من تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة فهو استثمار في رفع مستوى معارف ومهارات الموظفين، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية للشركة، لا شك أن أنشطة التدريب تشكل جزءاً مستمراً وحيوياً من مهام إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد في تكييف الموظفين مع الظروف والبيئات المتغيرة، وتعزز من قدراتهم على اتخاذ القرار وحل المشكلات في تلك البيئات، فالتدريب يُظهر الأهمية

### أ. أهداف التدريب والتطوير

١. في مجال الأعمال يوفر التدريب الذي يتم إجراؤه في الشركات المعرفة والمهارات اللازمة لزيادة أداء الموظفين وتوفير فوائد كبيرة للشركة. (Tracey & Hinkin, 2006, 7)
٢. عند اكتمال عملية التدريب، تتوقع الشركات زيادة في أداء الموظف وتحولاً إيجابياً في سلوكه، إذ من المهم أن يكتسب الموظفون مواقف وسلوكيات متشابهة في نهاية التدريب لتعزيز أدائهم. (Sturman & Trevor, 2001, 22)
٣. تعزيز كفاءة ومهارات العاملين وتطوير إجراءات الشركة لتحقيق فاعلية أكبر، من الأهداف الرئيسة لتنمية الموارد البشرية التي يمكن تحقيقها عن طريق تحسين إمكانات الموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد، ودمج مجموعة واسعة من فرص التعلم داخل بيئة العمل لضمان استمرار نجاحها. (Abeguki, et al, 2014, 28).

### أ. أهمية التدريب والتطوير

التدريب هو نشاط حيوي يؤدي دوراً أساسياً في تعزيز فعالية وكفاءة الشركات، لضمان تحقيق هذا الدور يجب أن يتم التدريب ضمن إطار برنامج منهجي يهدف إلى تحسين الجودة الفكرية، وفي هذا السياق، يجب أن يركز التدريب على تطوير عقول الموظفين وتبنيهم لمهمة الشركة وفلسفتها وأهدافها، بالإضافة إلى مفاهيم الجودة والكفاءة والالتزام. ومن دون هذا التركيز، لن

التي توليها الشركة لموظفيها، ويعد استثماراً مهماً في رأس المال البشري. بالنسبة للموظفين، فإن المشاركة في برامج التدريب التي تمولها الشركات تمنحهم شعوراً بالتقدير والتميز، مما يعزز من معارفهم ومهاراتهم. وبهذه الطريقة، يمكنهم أداء مهامهم بحافز أكبر وثقة دون الشعور بالنقص. (Ozkeser B., 2019, 803)، إذ يجب على الشركات ان تزيد ميزانيتها التدريبية من أجل تطوير وتوسيع مهارات الموظفين حتى يتمكنوا من أن يصبحوا قوة عاملة مرنة وقابلة للتكيف، فالتدريب يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات في مكان العمل (Tai, 2006: 52)، وإلى جانب الفائدة التي تكتسبها الشركة عندما تقوم بتدريب موظفيها، هناك تكلفة يتم تخفيضها، فالتدريب يؤدي الى رفع واكتساب وتطوير المهارات والمعرفة الضرورية لأداء وظيفة معينة، ويقلل الفجوة بين متطلبات الوظيفة والمهارات والمعرفة الحالية للموظف، ويسهم التدريب في تغيير سلوك وأداء الموظفين، فهو عملية مُمنهجة ومستمرة، وأمر أساسي للموظفين، اذ تعتمد كفاءة التنظيم على أداء الموظفين بشكل جيد، ويزداد أداء الموظفين بشكل كبير عندما يحصلون على التدريب المناسب. (Shakeel & Lodhi, 2015: 22)

وعليه فإن عملية التدريب والتطوير: تعني الحصول على المعرفة أو نقلها وتطويرها لمساعدة الموظف على اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه.

أداء ما بعد الدخول في الأسواق الناشئة والاقتصادات النامية وتوسعها في الأسواق المتقدمة والنامية (Khan et al., 2022: 3). وتشير الأدبيات الخاصة بالبراعة الاستراتيجية إلى أنها تتكون من مكونين أساسيين يمثل كل منهما استراتيجية مستقلة عن الأخرى، وهما الاستراتيجية الاستكشافية والاستراتيجية الاستثمارية (Musigire et al., 2017: 74).

وعليه فإن البراعة الاستراتيجية: هي قدرة الشركة على التوازن بين الابداع المستمر في الأفكار والتقنيات (الاستكشاف) وتحسين وتطوير العمليات والموارد الحالية (الاستثمار)، ما يمكنها من التكيف الفوري والفعل مع (ديناميكيات) السوق المتغيرة وتعزيز ميزتها التنافسية بشكل مستدام.

#### أ. أهمية البراعة الاستراتيجية

إن أهمية البراعة الاستراتيجية تتجلى في قدرة الشركات التي تتصف بها على تحقيق هدفين مختلفين في الوقت ذاته: الاستثمار والاستكشاف، يمكن للاستثمار أن يمكن الشركات من تحقيق أعلى كفاءة في العمليات التجارية اليومية والحفاظ على توافقها مع البيئة المتغيرة. بالمقابل، يتيح الاستكشاف للشركات إمكانية اكتشاف أفكار جديدة والتكيف مع متطلبات البيئة المتجددة، يتطلب هذا التوازن بين هذين الهدفين قدرة الشركات على الانتقال والتحول بين الاستكشاف والاستثمار لتحقيق أداء تنظيمي قوي. وبالتالي، يمكن للمصنعين التنقل

يتم تحقيق الفوائد المتوقعة من التدريب، إن البرامج التدريبية التي تُنفذ في الشركات توفر العديد من الفوائد، سواء للشركات أو للأفراد أو للعلاقات بين المجموعات والأفراد. (Simons & Hinkin, 2001, 68)، وتأتي أهمية التدريب والتطوير في تعزيز العلاقة بين صاحب العمل وموظفيه، وتحسين جودة الأداء الوظيفي بشكل عام، فضلاً عن زيادة مستوى الخبرة وتنمية المهارات للأفراد، ما يؤدي إلى رضا كل من صاحب العمل والموظفين. لذا، يعد التدريب والتطوير ضروريين للموظفين لتعزيز المواهب التي تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي، ومن ثمّ تعزيز النمو الاقتصادي والربحية للشركة (Kepha, 2015: 35).

#### ثانياً: البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية تمثل نهجاً فعالاً لإطار التحديات التي تواجهها الشركات في إدارة أهداف متنافسة بشكل متزامن. تُقدم البراعة أطراً وأدوات لفهم كيفية اختيار المديرين بين الأهداف المختلفة، وتحديد المسؤولين عن تلك القرارات داخل الشركة، وتوضيح متطلبات هذه الخيارات بدقة (Birkinshaw & Gupta, 2013: 20). تسعى الشركات البارعة، في الأسواق الناشئة والاقتصادات النامية، إلى تحقيق أهداف أو استراتيجيات مزدوجة توفر لها فرص نمو كبيرة مع الحفاظ على استقرارها (Luo & Rui, 2009: 58). إن منظور البراعة الاستراتيجية يوفر فرصاً قيمة لفهم

الاستكشافية تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة يمكنها أن تجعل الابتكارات الحالية غير صالحة أو غير قادرة على المنافسة. (Enkel et al., 2017: 2).

وعليه فإن الاستراتيجية الاستكشافية: هي نهج تنظيمي يتمثل في السعي المنهجي لتوسيع آفاق الشركة عن طريق تطوير تكنولوجيا جديدة وتجربة الأفكار الابداعية واكتشاف الفرص المستقبلية والاسواق غير المستغلة، ما يعزز القدرة على الاستجابة السريعة والتحول الجذري في مواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة الاعمال.

١. الاستراتيجية الاستثمارية: الاستثمار يركز على تحسين المعرفة والموارد والكفاءات والمنتجات والعمليات الحالية، وينطوي على تحولات تدريجية (Sinha, 2019: 3). لذلك، تميل الأنشطة الاستثمارية إلى الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لتقليل حالة عدم اليقين وزيادة معدلات البقاء. ومع ذلك، فإن الشركات التي تلتزم بالأنشطة المتوقعة والتي تحقق عائداً ثابتة قد تواجه خطر التقدّم والتقدم في سوق يتسم بالتغيرات السريعة (Tsai & Ren, 2019: 989).

وعليه فإن الاستراتيجية الاستثمارية: نهج تنظيمي (إداري) يركز على الافادة القصوى من الموارد الحالية وتحسين العمليات لزيادة الكفاءة والانتاجية بشكل مستدام، وتسعى هذه الاستراتيجية الى تحقيق نتائج ملموسة في الاجل القصير عن طريق تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتعزيز القيمة المضافة من الاصول والقدرات القائمة.

بين الاستثمار والاستكشاف في المراحل المختلفة لعملية إبداع المنتجات (3: Bustinza et al., 2019)، وتظهر أهمية البراعة الاستراتيجية كوسيلة لدعم الأنشطة والمسارات الجديدة التي تعزز التغيير والتميز التنظيمي، مما يمكن الشركات من مواكبة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية (228: Sultan et al, 2023).

### ب. ابعاد البراعة الاستراتيجية

صُنفت البراعة الاستراتيجية بانها مفهوم يتكون من مجموعة أبعاد بعد إضافة الهيكل التنظيمي المرن كبُعد ثالث، والتي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها (Simsek et al, 2009: 868; Simsek, 2009: 602; Tempelaar, 2010: 29-47; Ciasullo et al, 2020: 1; مالک والامارة، 2021: 42)، وفيما يأتي توضيح للأبعاد الرئيسة للبراعة الاستراتيجية: الاستراتيجية الاستكشافية: أوضح (Laplume, 2010: 15) ان الاستكشاف هو تجاوز الحدود التنظيمية والتكنولوجية، ما يمكن الشركات من تطوير منتجات جديدة وابتكارية، واستكشاف أسواق غير مستغلة سابقاً، وتعزيز مواردها وقدراتها وكفاءاتها، وهذا النهج يفيد الشركات على المدى الطويل بزيادة فعاليتها من خلال تعزيز نمو الحصة السوقية وزيادة المبيعات وإطلاق منتجات جديدة، إذ يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة أو الابتعاد عن المعرفة الحالية لتشكيل مجموعات مبتكرة جديدة، وتشمل الابتكارات

## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: وصف وتشخيص التدريب والتطوير

تم قياس التدريب والتطوير بـ(٨) فقرات قياس تدرجت من  $(DT_1 - DT_8)$ ، اذ حصل على وسط اجمالي موزون بلغ  $(٣, ٨١٤)$  وكان ذا مستوى مرتفع وبنحرف بلغت قيمته  $(٠, ٥١٦)$  وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف  $(١٣, ٥٣) \%$  ويحقق اهتماماً نسبياً  $(٧٦, ٢٨) \%$ ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه بمستوى مرتفع ما يشير الى ان الادارات في الشركات عينة الدراسة تعمل على توفير فرص التطوير الوظيفي للعاملين في وظائفهم الحالية وهي تعمل على ايجاد برامج تدريب فاعلة تزيد من مهاراتهم وتعزز روح العمل لديهم وتقوي علاقاتهم وتوجيههم بما يحقق زيادة في معرفتهم وتحسين سلوكهم الايجابي في العمل وبما يحقق اداءً عالياً. اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٥) التي تنص على (تستخدم منظمتنا التدوير الوظيفي لتوسيع مهارات الموارد البشرية) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون  $(٤, ٠٩٩)$  وكان ذا مستوى مرتفع، «في حين بلغ انحراف هذه الفقرة  $(٠, ٥٧٥)$  وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي  $(١٤, ٠٣) \%$  وتحقق اهتمام نسبي بلغ  $(٨١, ٩٨) \%$ ، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً».

٢. الهيكل التنظيمي المرن: تحقيق البراعة الاستراتيجية يتطلب إنشاء وحدات مستقلة هيكلياً، لكل منها استراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وأنظمة تحفيزها. هذا يتضمن هيكلاً مزدوجاً يشمل وحدة للبدء وأخرى للتنفيذ، مما يعزز مفاهيم التقسيم الهيكلي التمايز والتكامل التي تؤكد أهمية التوافق بين الهيكل التنظيمي ومتطلبات المهمة والبيئة. لذا، تكون البراعة الاستراتيجية مقسمة ومرابطة بين الاستثمار والاستكشاف داخل وحدات هيكليّة مختلفة في الشركة، بحيث تحتوي كل وحدة على فريق إداري مميز، وهيكل تنظيمي خاص، وثقافة، وأنظمة تحكم وحوافز خاصة بها (Simsek et al., 2009: 884).

الهيكل التنظيمي المرن يوفر قاعدة تتيح للمجموعات التركيز على مهمتها، ويمكن أن يكون هذا التمايز أفقياً أو عمودياً أو على أساس الوحدات. بذلك، تكون الشركات قادرة على تحمل التغيير في البيئة، إذ يُعد الهيكل التنظيمي المرن عنصراً رئيسياً في ردود أفعال الشركات تجاه التغيير، ويساعد الشركات البارعة على إدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة. يؤدي هذا إلى تشكيل فرق استكشافية بشكل مكاني ووحدات استثمارية لتوليد المرونة الهيكلية والتكيف مع البيئات التقليدية المتعارضة (Tempelaar, 2010: 8).

وعليه فإن الهيكل التنظيمي المرن: هو تصميم تنظيمي ديناميكي يتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والسوقية، يتميز بالمرونة في توزيع المهام والمسؤوليات، ويعزز التعاون والتواصل بين الفرق والاقسام المختلفة عن طريق تمكين الموظفين، بهدف تعزيز الابداع والكفاءة.

انحراف هذه الفقرة (٠,٨٥٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٣,٧٩٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٠٦,٧٢٪)، «ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً».

وعند تفحص فقرات القياس نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص (توفر الشركة برامج توجيهية للموارد البشرية لزيادة المعرفة والتطور) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٦٠٣) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ

#### الجدول (١): المقاييس الوصفية للتدريب والتطوير

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	الاهمية النسبية٪	اولوية الترتيب
DT1	تقدم الشركة العديد من فرص التطوير الوظيفي للموارد البشرية للتنقل عبر مجالات وظيفية متعددة.	٣,٧٦٢	٠,٨٥٤	٢٢,٧٠	٧٥,٢٤	٦
DT2	تتبنى شركتنا التدريب المرتكز على بناء الفريق ومصادر العمل الجماعي.	٣,٦٧٥	٠,٦١٧	١٦,٧٩	٧٣,٥٠	٧
DT3	تهتم منظمنا بالمناسبات الاجتماعية للموارد البشرية لتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.	٣,٧٦٢	٠,٧٨٩	٢-٠,٩٧*	٧٥,٢٤	٥
DT4	توفر الشركة برامج توجيهية للموارد البشرية لزيادة المعرفة والتطور.	٣,٦٠٣	٠,٨٥٧	٢٣,٧٩	٧٢,٠٦	٨
DT5	تستخدم منظمنا التدوير الوظيفي لتوسيع مهارات الموارد البشرية.	٤,٠٩٩	٠,٥٧٥	١٤,٠٣	٨١,٩٨	١
DT6	تمتلك الشركة برامج توجيه حديثة لمساعدة الموارد البشرية على التطوير.	٣,٩٧٤	٠,٥٤١	١٣,٦١	٧٩,٤٨	٢
DT7	تعتمد الشركة على تقييمات الأداء لتنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.	٣,٨٠٨	٠,٦٩٠	١٨,١٢	٧٦,١٦	٤
DT8	تستخدم تقييمات الأداء لتخطيط برامج التدريب لغرض التقدم المستقبلي في الشركة.	٣,٨٢٨	٠,٦٩١	١٨,٠٥	٧٦,٥٦	٣
	الوسط الاجمالي الموزون للتدريب والتطوير	٣,٨١٤	٠,٥١٦	١٣,٥٣	٧٦,٢٨	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

والشراء من اجل زيادة والحفاظ على الزبائن الحاليين وتوسيع الخدمات لهم بأفضل مستوى ممكن اضافة الى ذلك اهمية تعزيز مركز الشركات ومكانتها التنافسية في تلبية الطلبات المتغيرة وغير المتوقعة وتشجيع العاملين على تقديم الافكار الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة وتشخيص الحاجات المستقبلية للزبائن.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على (هنالك توجه مستمر من لدن ادارة الشركة للدراسة عن وسائل تكنولوجيا جديدة) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣, ٩٠٧) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠, ٧١٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٨, ٣٠٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (١٤, ٧٨٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٥) التي تنص على (تبحث ادارة الشركة عن افكار جديدة لتقديم منتجات جديدة عن طريق البحث والتطوير..) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣, ٥٧٦) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠, ٨٢٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٢, ٩٣٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٥٢, ٧١٪)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

اما بالنسبة الى متغير التدريب والتطوير فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣, ٨١٤) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠, ٥١٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٣, ٥٣٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٢٨, ٧٦٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على توافر التدريب والتطوير بمستوى مرتفع في الشركات عينة الدراسة، «وهذه النتيجة تعبر عن الاجابة عن التساؤل الاول من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقق الهدف الاول من اهداف هذه الدراسة».

#### ثانياً: وصف وتشخيص متغير البراعة الاستراتيجية

«تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد متغير البراعة الاستراتيجية بأبعاده وفقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:»

#### ١. وصف وتشخيص بعد الاستراتيجية الاستكشافية

اذ تم قياس بعد الاستراتيجية الاستكشافية ب(٨) فقرات قياس تدرجت من  $(ERS_1 - ERS_8)$ ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣, ٨٠٥) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠, ٥٦٤) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٤, ٨٢٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (١٠, ٧٦٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع ما يشير الى ان الادارات في الشركات عينة الدراسة تسعى الى استكشاف التكنولوجيا الجديدة لاسيما ما يتعلق بعمليات التصنيع او تكنولوجيا المعلومات واهمية التعامل الالكتروني في التواصل مع الزبائن واجراء عمليات البيع

### الجدول (٢): المقاييس الوصفية لبعء الاستراتيجية الاستكشافية

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
ERS1	هنالك توجه مستمر من قبل ادارة الشركة للدراسة عن وسائل تكنولوجيا جديدة.	٣,٩٠٧	٠,٧١٥	١٨,٣٠	٧٨,١٤	١
ERS2	تعمل ادارة الشركة على تحديد الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد للمنظمة من خلال السوق.	٣,٨١٥	٠,٧٤٣	١٩,٤٨	٧٦,٣٠	٦
ERS3	تحرص ادارة الشركة على توسيع خدماتها الى مناطق جديدة.	٣,٦٥٦	٠,٨١٧	٢٢,٣٥	٧٣,١٢	٧
ERS4	تستجيب ادارة الشركة الى اي زيادة غير متوقعة في الطلب على المنتجات وتعمل على اشباعها.	٣,٨٨١	٠,٧٢٠	١٨,٥٥	٧٧,٦٢	٣
ERS5	تبحث ادارة الشركة عن افكار جديدة لتقديم منتجات جديدة عن طريق البحث والتطوير.	٣,٥٧٦	٠,٨٢٠	٢٢,٩٣	٧١,٥٢	٨
ERS6	تنتهج ادارة الشركة اساليب تسويقية تساعد بشكل كبير على استقطاب زبائن جدد.	٣,٨٨١	٠,٦٤٢	١٦,٥٤	٧٧,٦٢	٢
ERS7	تمتلك ادارة الشركة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الحاجات المستقبلية للزبائن.	٣,٨٧٤	٠,٧٥١	١٩,٣٩	٧٧,٤٨	٤
ERS8	تبقى ادارة الشركة على اطلاع على ما يوفره المنافسون من تسهيلات لجذب الزبائن.	٣,٨٥٤	٠,٧٩٥	٢٠,٦٣	٧٧,٠٨	٥
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء الاستراتيجية الاستكشافية	٣,٨٠٥	٠,٥٦٤	١٤,٨٢	٧٦,١٠	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel (SPSS)).

### ٢. وصف وتشخيص بعد الاستراتيجية الاستثمارية

تم قياس بعد الاستراتيجية الاستثمارية بـ (٨) فقرات قياس تدرجت من (ERS<sub>١</sub> - ERS<sub>٨</sub>)، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٤٣) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٦١٤) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٦,٤٠٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٤,٨٦٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع

ما يشير الى ان الادارات في الشركات عينة الدراسة تعمل على تحسين واستثمار عوامل الجودة في المنتجات لتلبية متطلبات السوق المحلية وتطوير البنى التحتية من اجل ان تناسب المواقع الوظيفية ويتلاءم مع خطط تطوير وتحسين المنتجات اضافة الى ذلك اهمية مراقبة البيئة الخارجية وتحركات المنافسين ومستوى المنتجات المستوردة وطبيعة استهلاك الزبائن لها وكيف يمكن توسيع خدمة الزبائن وزيادة الحصة السوقية.

«وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٧) التي تنص (تعمل ادارة الشركة على توسيع خدمة الزبائن عن طريق استثمار الفرص المتاحة) قد جاءت بالترتيب الاول بحصولها على اقل وسط موزون (٣, ٦٣٦) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠, ٨٠٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١١, ٢٢٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٢, ٧٢٪)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً».

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٥) التي تنص على (تراقب ادارة الشركة باستمرار ما يجري في البيئة الخارجية سيما ما يتصل بالأسواق) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤, ١٣٢) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠, ٧٩٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٩, ١٩٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٤, ٨٢٪)، «ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً».

### الجدول (٣): المقاييس الوصفية لبعدها الاستراتيجية الاستثمارية

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	الاهمية النسبية٪	اولوية الترتيب
EIS1	تعمل ادارة الشركة باستمرار على تحسين المنتجات المقدمة للزبائن.	٣, ٧٨١	٠, ٨٣٢	٢٢, ٠٠	٧٥, ٦٢	٧
EIS2	تسعى ادارة الشركة لتلبية متطلبات سوق العمل الحالي.	٣, ٨٤١	٠, ٧٠٣	١٨, ٣٠	٧٦, ٨٢	٢
EIS3	تعمل ادارة الشركة باستمرار على تطوير البنى التحتية لاستيعاب اقصى ما يمكن من العمل.	٣, ٥٧٦	٠, ٨٢٨	٢٣, ١٥	٧١, ٥٢	٥
EIS4	تأخذ ادارة الشركة بأراء اصحاب المصالح لتطوير المنتجات وباستمرار.	٣, ٨٠٨	٠, ٧١٩	١٨, ٨٨	٧٦, ١٦	٣
EIS5	تراقب ادارة الشركة باستمرار ما يجري في البيئة الخارجية سيما ما يتصل بالأسواق.	٤, ١٣٢	٠, ٧٩٧	١٩, ٢٩	٨٢, ٦٤	١
EIS6	تبحث ادارة الشركة عن الفرص الجديدة والافادة منها كلما امكن.	٣, ٥٧٦	٠, ٩٩٦	٢٧, ٨٥	٧١, ٥٢	٦
EIS7	تعمل ادارة الشركة على توسيع خدمة الزبائن عن طريق استثمار الفرص المتاحة.	٣, ٦٣٦	٠, ٨٠٤	٢٢, ١١	٧٢, ٧٢	٨
EIS8	تبني ادارة الشركة الاستراتيجيات التي تسهم في زيادة حصة السوق مقارنة بالمنافسين.	٣, ٥٩٦	٠, ٨٤٢	٢٣, ٤١	٧١, ٩٢	٤
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعدها الاستراتيجية الاستثمارية	٣, ٧٤٣	٠, ٦١٤	١٦, ٤٠	٧٤, ٨٦	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel (SPSS)).

### ٣. وصف وتشخيص بعد الهيكل التنظيمي المرن

اذ تم قياس بعد الهيكل التنظيمي المرن بـ(٩) فقرات قياس تدرجت من (FOS<sub>1</sub>-FOS<sub>9</sub>)، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٨٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٣٢) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٠,١٤) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٨,٧٥٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع ما يشير الى ان الادارات في الشركات عينة الدراسة تسعى الى تصميم هيكل تنظيمي مرن تناسب خلاله المعلومات بين مستوياته وخلال مواقع الوظيفة تتحدد فيه جميع الواجبات والمهام الوظيفية والصلاحيات والمسؤوليات لكل عنوان وظيفي يحقق افضل مستوى خدمة للزبائن ويمكن ان يوفر المرونة اللازمة للتعامل مع تغيرات السوق المتنامية والاحداث التي قد تؤثر في امكاناتها وقابلياتها وكيفية استمرارها في قطاع الاعمال».

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٢) التي تنص على (يتوافق الهيكل التنظيمي لإدارة

الشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٤٠) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٨٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٨٨٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٠,٨٠٪)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٩) التي تنص (تخصص ادارة الشركة نظام مكافآت لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٣٦) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٨٧٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٤,٦٠٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٢,٧٠٪)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

#### الجدول (٤): المقاييس الوصفية لبعد الهيكل التنظيمي المرن

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	الاهمية النسبية٪	اولوية الترتيب
FOS1	هناك تواصل بين اقسام وشعب ووحدات ادارة الشركة يؤدي الى تدفق المعلومات.	٣,٩٨٧	٠,٦٥٣	١٦,٣٨	٧٩,٧٤	٢
FOS2	يتوافق الهيكل التنظيمي لإدارة الشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها.	٤,٠٤٠	٠,٦٨٢	١٦,٨٨	٨٠,٨٠	١
FOS3	نخدم حاجات زبائننا في الاقسام المنفصلة والمتعددة لإدارة الشركة كلاً حسب مهامه.	٣,٩٤٧	٠,٦٣٠	١٥,٩٦	٧٨,٩٤	٣

٥	٧٦,٣٠	٢١,٠٥	٠,٨٠٣	٣,٨١٥	إدارة الشركة وحدات قادرة على تقديم خدمة الزبائن في الامد القريب والبعيد.	FOS4
٤	٧٦,٤٢	١٧,٣٨	٠,٦٦٤	٣,٨٢١	تعتمد ادارة الشركة على سياسة عدم التخصص لتوفير المرونة في الوظائف.	FOS5
٧	٧٢,٣٢	٢١,٨٨	٠,٧٩١	٣,٦١٦	يتصف الهيكل التنظيمي في ادارة الشركة بسهولة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في السوق.	FOS6
٦	٧٤,٥٦	٢٢,٩٦	٠,٨٥٦	٣,٧٢٨	يساعد الهيكل التنظيمي في ادارة الشركة على ادارة عملية التغيير الحاصلة في البيئة دون أية عقبات.	FOS7
٨	٧٢,١٨	١٩,٩٨	٠,٧٢١	٣,٦٠٩	تستحدث ادارة الشركة وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة السوق.	FOS8
٩	٧٠,٧٢	٢٤,٦٠	٠,٨٧٠	٣,٥٣٦	تخصص ادارة الشركة نظام مكافآت لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع.	FOS9
-	٧٥,٧٨	١٤,٠٤	٠,٥٣٢	٣,٧٨٩	الوسط الاجمالي الموزون لبعده الهيكل التنظيمي المرن	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel (SPSS)).

مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الثاني من اهداف هذه الدراسة». ويتضح من الجدول (٥) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير البراعة الاستراتيجية كالاتي (الاستراتيجية الاستكشافية، الهيكل التنظيمي المرن، والاستراتيجية الاستثمارية) حسب اجابات العينة في «شركات الصناعة الغذائية عينة الدراسة».

«اما بالنسبة الى متغير البراعة الاستراتيجية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٧٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٣١) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٤,٠٥٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٥,٥٨٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية بمستوى مرتفع على مستوى شركات الصناعات الغذائية عينة الدراسة، اذ تمثل هذه النتيجة الاجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات

### الجدول (٥): الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة الاستراتيجية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	الاستراتيجية الاستكشافية	٣,٨٠٥	٠,٥٦٤	١٤,٨٢	٧٦,١٠	١
٢	الاستراتيجية الاستثمارية	٣,٧٤٣	٠,٦١٤	١٦,٤٠	٧٤,٨٦	٣
٣	الهيكل التنظيمي المرن	٣,٧٨٩	٠,٥٣٢	١٤,٠٤	٧٥,٧٨	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير البراعة الاستراتيجية	٣,٧٧٩	٠,٥٣١	١٤,٠٥	٧٥,٥٨	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel (SPSS)).

### الجدول (٦): علاقة الارتباط بين التدريب والتطوير والبراعة

#### الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع
ممارسات التدريب والتطوير	البراعة الاستراتيجية
	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين ممارسات التدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية	٠,٩٦
النتيجة (القرار)	٦٦٣**

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=151

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارات الشركات عينة الدراسة بالتدريب والتطوير من حيث تصميم برامج تدريب فاعلة وتحديد المدربين المناسبين واختيار اساليب التدريب التي من شأنها اضافة قيمة للعاملين

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

#### ١. الفرضية الرئيسة الاولى (H<sub>1</sub>)

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية)

يظهر من الجدول (٦) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين المتغير المستقل «التدريب والتطوير» والمتغير التابع «البراعة الاستراتيجية»، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (٠,٦٦٣\*\*) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (٠,١) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٠,٩٩)، ما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً بحسب اجابات العينة على مستوى شركات الصناعة الغذائية عينة الدراسة.

التفسير البالغة (٥٦٪) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة، كما يتبين ان مستوى تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية كان ذا مستوى قوي، وهذا يستدل عن طريق مؤشر المعلمة المعيارية، اذ كان قدره (٠,٦٦) وبذلك فإن متغير التدريب والتطوير يؤثر في متغير البراعة الاستراتيجية بنسبة (٦٦٪) على مستوى شركات الصناعة الغذائية عينة الدراسة، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية؛ لان مستوى مؤشر (.C.R) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالياً جدا عن طريق قيمته البالغة (١٠,٨٥٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول (٧)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني التدريب والتطوير ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى البراعة الاستراتيجية بنسبة (٦٦٪)».

«وفي ضوء ما تقدم، يتبين وجود تأثير دال معنوياً للتدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية على مستوى شركات الصناعة الغذائية عينة الدراسة». «ما يؤسس دعم وقبول الفرضية الرئيسة الثانية».

وتحسن من مستوى مهاراتهم وقدراتهم وقابلياتهم الميدانية في اداء وظائفهم ومنحهم فرص التطوير والتعلم اثناء مواقع العمل وخارجه وهذا بدوره يعزز من مستوى البراعة الاستراتيجية للشركة.

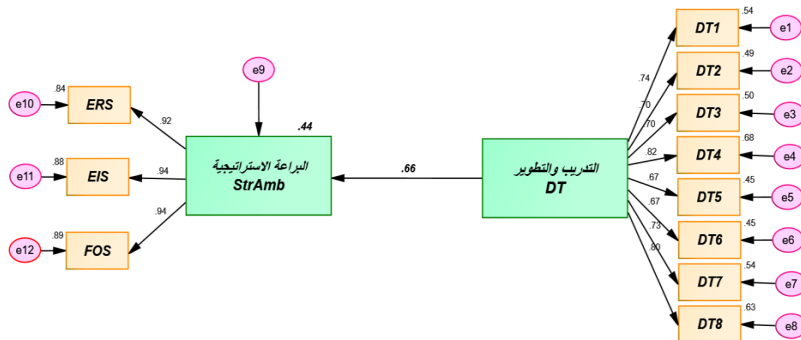
واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى، واستنادا على النتائج انفا يمكن القول ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين التدريب والتطوير والبراعة الاستراتيجية، وهو ما يمثل الاجابة عن التساؤل الثالث من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثالث الذي تسعى لتحقيقه هذه الدراسة.

## ٢. الفرضية الرئيسة الثانية (H<sub>2</sub>)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية)

يظهر من الشكل (٢) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد حققت مستوى عالياً عندنسبة (٤٤٪) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع البراعة الاستراتيجية والذي يعود (٤٤٪) منها الى تغير التدريب والتطوير، في حين كان ما تبقى من نسبة

الشكل (٢) : تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

## جدول (٧) : معلمات اختبار تأثير التدريب والتطوير في البراعة الاستراتيجية

المسارات		تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
البراعة الاستراتيجية	<---	٦٦٣	٦٨٣	٠٦٣	١٠,٨٥٦	***
DT1	<---	٧٣٦	١,٢١٩	٠٩١	١٣,٣٢٧	***
DT2	<---	٦٩٩	٨٣٦	٠٧٠	١١,٩٦٨	***
DT3	<---	٧٠٥	١,٠٧٨	٠٨٩	١٢,١٦٦	***
DT4	<---	٨٢٣	١,٣٦٧	٠٧٧	١٧,٧٣٣	***
DT5	<---	٦٧٣	٧٤٩	٠٦٧	١١,١٤٠	***
DT6	<---	٦٧٢	٧٠٤	٠٦٣	١١,١١٠	***
DT7	<---	٧٣٤	٩٨٢	٠٧٤	١٣,٢٥٣	***
DT8	<---	٧٩٦	١,٠٦٥	٠٦٦	١٦,٠٩٧	***
ERS	<---	٩١٥	٩٧٣	٠٣٥	٢٧,٨٥٩	***
FOS	<---	٩٤١	٩٤٣	٠٢٨	٣٤,٠١٦	***
EIS	<---	٩٣٨	١,٠٨٤	٠٣٣	٣٣,٠٩١	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

يمثل الاجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات مشكلة الدراسة، ويحقق الهدف الرابع الذي تسعى لتحقيقه هذه الدراسة.

واعتمادا على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية، واستنادا الى النتائج انفا، يمكن القول ان التدريب والتطوير يؤثر بشكل اكبر في تحقيق البراعة الاستراتيجية، اذ كانت قوته التأثيرية اعلى، وهو ما

## ثانياً: التوصيات

- (١) حثّ إدارات الشركات على تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات وتعزيز التفاعل مع الزبائن، مع تشجيع الحوار بين الموظفين والاستماع للأفكار الإبداعية، إذ يهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية، وتحسين العمليات، وتعزيز الثقة بالنفس والروح المعنوية، ما يسهم في رفع مستوى البراعة الاستراتيجية.
- (٢) تشجيع إدارات الشركات عينة الدراسة على تبني مداخل تشاركية في عمليات اتخاذ القرار، ودعم مشاركة الموظفين في تطوير المنتجات، إذ يتم ذلك من خلال فتح المجال أمام حرية التعبير وطرح الأفكار، وإتاحة الفرصة لتقديم المقترحات والتوصيات، ما يسهم في رفع مستوى الأداء وتطوير الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة ومعالجة المشكلات المحتملة.
- (٣) توجيه إدارات الشركات عينة الدراسة الى اجراء ابحاث ودراسات مسحية دورية لسوق المنتجات الغذائية المحلية، لتقييم أداء المنافسين ومنتجاتهم، لغرض التقييم بناءً على المعلومات المستحدثة، الذي يهدف إلى تشخيص نقاط القوة والضعف لكل منافس، وتحديد استراتيجيات مواجهتهم، والاستفادة منها لتعزيز مستوى البراعة الاستراتيجية.
- (٤) ضرورة اهتمام إدارات الشركات عينة الدراسة باستكشاف السوق المحلية والبحث عن فرص استثمارية في مختلف المحافظات، بهدف توسيع

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- (١) تهتم إدارات الشركات عينة الدراسة بالتدريب والتطوير بشكل كبير، ما يعكس سعيها المستمر لصياغة برامج تدريبية دورية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم العملية والعلمية، بالإضافة إلى رفع مستوى إنتاجيتهم الوظيفية.
- (٢) أن البراعة الاستراتيجية تحظى بأهمية عالية في الشركات قيد الدراسة، حيث تسعى الإدارات لتعزيز كفاءتها الاستراتيجية من خلال التفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة، واستكشاف فرص التوسع لجذب الزبائن، واستثمار نقاط القوة لتعزيز قيمتها في السوق العراقية وتحقيق الأهداف المرجوة.
- (٣) أظهرت الدراسة ما يشير إلى أن الإدارات كلما أولت اهتماماً أكبر بتوظيف الموارد البشرية وتبني استراتيجيات تدريبية فعالة، زادت قدرتها على استكشاف واستثمار الموارد على المدى الطويل.
- (٤) اوضحت الدراسة ان التدريب والتطوير يؤثر بشكل كبير على البراعة الاستراتيجية للشركات، إذ تهتم الإدارات بتدريب العاملين وفق أسس علمية، وتطبيق استراتيجيات تطويرية تشمل إشراك الموظفين في الندوات وورش العمل، ما يعزز كفاءة العمل ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

- (3) Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, 29(6), 101569.
- (4) Ciasullo, M. V., Montera, R., Cucari, N., & Polese, F. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 2110-2129.
- (5) DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (2000). *Personnel / Human Resource Management* 4th ed. Prentice-Hall, New Delhi, India.
- (6) Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?. *Technovation*, 60, 29-38.
- (7) Innocent, I. E., Uzoamaka, E. V., & Levi, N. N. (2017). Effects of training and development on employee performance at Abia state polytechnic, aba. *International Journal of Economics and Business Management*, 3(9), 13-22.
- (8) Kepha, A. O. (2015). Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya (Doctoral dissertation)

الرقعة الجغرافية التي تخدمها كل شركة، وزيادة حصتها السوقية، وتعزيز التفاعل مع الزبائن.

(٥) «دعوة الإدارات في الشركات عينه الدراسة الى استثمار العلاقة بين التدريب والتطوير والبراءة الاستراتيجية مع التركيز على توظيف هذه الممارسة لتعزيز روح التفاعل والعمل الجماعي بين الموظفين، ما يهدف إلى تحسين أداء الشركات وزيادة مستوى البراعة الاستراتيجية من خلال التعاون والتشارك في أداء المهام الوظيفية»

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- (١) مالك، احمد علي. الامارة، احمد عبد الحسين. (٢٠٢٣). دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق ادارة الجودة: دراسة حالة في ميناء أم قصر الشالي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

- (1) Abeguki, O. O. E., Paul, S. O., Akinrole, O. O., & David, A. U. (2014). Strategic role of human resource training and development on organizational effectiveness in Nigerian banking industries. *Global Journal of Human Resource Management*, 2(4), 24-39.
- (2) Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298

- Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
- (17) Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- (18) Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, 46(5), 864-894.
- (19) Simons, T., & Hinkin, T. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 65-69.
- (20) Sinha, S. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 382-396.
- (21) Sturman, M. C., & Trevor, C. O. (2001). The implications of linking the dynamic performance and turnover literatures. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 684.
- (22) Sultan, S. J., AL-Hakeem, L. M., Hussein, S. A., & Amanah, A. A. (2023). Mediating Role of Strategic Knowledge in Strengthening Relationship between Strategic Leadership and Achieving Strategic Ambidexterity. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(75).
- (9) Khan, Z., Amankwah-Amoah, J., Lew, Y. K., Puthusserry, P., & Czinkota, M. (2022). Strategic ambidexterity and its performance implications for emerging
- (10) Koteswari, D. B., Dhanalakshmi, D. R., & Tiwari, R. (2020). The role of training and work environment on retention and job satisfaction as a mediator at startups, Bangalore, 1183
- (11) Laplume, A. (2010). Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments.
- (12) Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
- (13) Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?.
- (14) Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810
- (15) Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), P: 79-80
- (16) Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee

- (23) Tai, W. T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel review*, 35(1), 51-65,P:52
- (24) Tempelaar, M. (2010). Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR).
- (25) Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2006). The costs of employee turnover: When the devil is in the details.
- (26) Tsai, H. T., & Ren, S. (2019). Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and median-sized enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(8), 986-1001.





الإمامية العامة معتبر الحسينية المقدسة  
مركز كربلاء للدراسات والبحوث

# Alssebt

**Refereed semi-annual scientific journal  
Concerned with civilizational, cultural and scientific research  
heritage of the holy city of Karbala**

Issued by:

**Karbala Centre for studies and Researches  
The General Secretariat of AL-Hussein Holy shrine**

Vol. 12, the first issue of the twelfth year, Rajab 1447 AH, January

2026 AD