

The impact of training and incentives on the dimensions of organisational ambidexterity: Field study at the Zliten cement factory of the Al-Ahlia Cement Joint Stock Company

Abdalkhiem F A Flifel*

Department of Administration, Faculty of Economics and commerce, Alasmarya Islamic University, Libya

أثر التدريب والحوافز على أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمصنع إسمنت زليتن بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة

عبد الحكيم فرج عبد الله فليفل*

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الاسمرية الإسلامية، ليبيا

*Corresponding author: a.flifel@asmarya.edu.ly

Received: April 13, 2026

Accepted: May 25, 2026

Published: June 08, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aimed to assess the impact of training and incentives on the dimensions of organisational ambidexterity at the Zliten Cement factory of Al-Ahlia Cement Joint Stock Company; it relied on the descriptive analytical approach, used the questionnaire form as the main tool for data collection, and selected a random sample of 261 individuals. And the loser was 09. In contrast, this study employed structural equation modelling to test hypotheses using AMOS technology. This study also presented a set of results, the most important of which is that training and incentives together explain 38% of the change in investment ambidexterity, and 62% are explained by other factors that were not tested in the current study. Similarly, training and incentives together explain 42% of the change in exploration ambidexterity, and 58% are explained by other factors that were not tested in the current study. Therefore, this study recommends allocating special incentives to put forward new ideas, encouraging employees to develop their skills. This study also includes the intromission of new variants of the current conceptual framework for future research.

Keywords: training, incentives, organisational ambidexterity.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والحوافز على أبعاد البراعة التنظيمية بمصنع أسمنت زليتن بالشركة الأهلية المساهمة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (261) موظف، وكان الفاقد (09). في المقابل، وظفت هذه الدراسة نمذجة المعادلات البنائية لاختبار الفروض بتقنية AMOS. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن التدريب والحوافز تفسران معاً ما نسبته (38%) من التغير الحاصل في براعة الاستثمار، وأن (62%) تفسره عوامل أخرى لم يتم اختبارها في الدراسة الحالية. وبالمثل التدريب والحوافز يفسران معاً ما نسبته (42%) من التغير الحاصل في براعة الاستكشاف، وأن (58%) تفسره عوامل أخرى. ومن ثم توصي هذه الدراسة تخصيص حوافز خاصة لطرح أفكار جديدة، تشجع الموظفين على تنمية مهاراتهم. وادخال متغيرات جديدة للإطار المفاهيمي الحالي بالأبحاث المستقبلية.

يعتبر التدريب والحوافز ركيزتين أساسيتين في إدارة الموارد البشرية. حيث تعمل الركيزة الأولى على اكتساب تقنيات جديدة واثقان الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، مع تقليل الأخطاء، وبناء قدرات الموظفين لمواكبة التغيرات (Samwel, J. O. 2018). بينما تساهم الحوافز في زيادة دافعية الموظفين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل وتعزيز بيئة عمل مستقرة (Save, J. 2024). في حين، تسهم البراعة التنظيمية في خفض التكاليف، وتمكن الشركات من تخصيص مواردها المحدودة واستخدامها على النحو الأمثل، وتحسين الكفاءة. وتعد الشركات التي تتمتع بالقدرة على الجمع بين استثمار الفرص والاستكشاف الأكثر نجاحاً (Kafetzopoulos, D. 2021). وقد أظهرت دراسات مختلفة أن الشركات التي تستثمر في تدريب موظفيها عادةً ما تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي لا تولي أهمية له، يشعر الموظف الذي يتلقى التدريب المناسب بمزيد من الثقة، وأكثر قدرة على التعامل مع التحديات في مكان العمل. لهذا السبب ينظر الآن إلى التدريب على أنه استثمار ذكي وطويل الأجل، وليس مجرد نفقة تشغيلية روتينية (Ullah, Farid. , Shaikh, O. A. 2026). وفي عالم اليوم، تواجه الشركات ضغوطاً متعددة مثل تطور نماذج الأعمال والقيود البيئية وتحولات سوق العمل من نقص المهارات والتغيرات الجيلية، وفي هذا السياق يعتبر التدريب الفعال للموظفين أمراً أساسياً لنجاح الشركات الحديثة (Chowdhury, M. I. U. 2026). وتعتبر الشركة بارعة عندما تستطيع في الوقت نفسه المنافسة في الأسواق الناضجة (Acosta-Prado, J.C, et al 2026). ومن جهة أخرى، الشركات تستطيع تعزيز مشاركة الأفراد في القدرة على تحقيق البراعة من خلال تقديم حوافز منصفة (Zhang, Q., Sun, X. 2022). ولا يمكن المبالغة في أهمية الحوافز في بيئة العمل، فهي تؤدي دور حاسم في استبقاء الموظفين وتعد أداة للتطوير مما تظهر التزام بالنمو الوظيفي (Save, J. 2024). ويجب أن تمتلك المنظمة الجيدة نظام إدارة حوافز فعالاً (Darius, B. 2025). وفي المقابل، أوصى كل من O'Reilly وTushman وكذلك Markides ضمن دراسة (Acosta-Prado, J.C, et al 2026) ببحث العوامل التي تدعم البراعة التنظيمية من بينها الحوافز.

مشكلة الدراسة:

لا شك أن عوائق إدارة الشركات قد تنجم عن نقص الحافز أو التراخي في العمل من جانب المسؤولين، ورغم أن الأمر لعله يبدو بسيطاً، إلا أن العائق ربما يكمن في الافتقار للموارد الكافية لإداء العمل على أكمل وجه. وفي أحيان أخرى، يكون السبب هو تقصير الشركة في توفير برنامج تدريبي جيد (Rodriguez, R. S. R. 2022). وأشارت دراسة (Zivkovic, D. ,et al 2022) أن الشركات التي يرأسها رؤساء تنفيذيون يمنحون أجور أقل مرتبطة بالأداء تظهر معدلات أعلى من البراعة التنظيمية. بينما، Abiddin Ibrahim يقول ينبغي إدارة الحوافز بشكل سليم، وأن ينظر الموظفون إلى الحوافز على أنها عادلة ومتساوية (Ibrahim. I , Abiddin. N. A. 2023). ومن جانب آخر يرى (Ettakani, D., Nafzaoui, M. A. 2025) أنه يمكن للتدريب وبرامجه المخصصة حول إدارة التوترات التنظيمية والتكيف مع التغيير أن تساعد الموظفين على تحقيق البراعة التنظيمية. وتعتبر بعض الشركات مثل شركة وورلدكوم وشركة كرايسلر، ونوكيا، وغيرها ضمن مقالة Rodriguez بسبب الفشل في تحقيق البراعة التنظيمية (Rodriguez, A. N. 2024). ووضحت دراسة (Neerijnen. P. V., et Al 2021): أن الشركات بمختلف أحجامها تواجه تحديات متباينة عند سعيها لتحقيق البراعة التنظيمية. وتعد البراعة التنظيمية مهارة أساسية للشركات التي ترغب في البقاء والازدهار في عالم اليوم المعقد وغير المستقر، من خلال تحقيق توازن بين استثمار الفرص والاستكشاف، يُمكن من تحسين الأداء الحالي والاستعداد للفرص المستقبلية (Santos, G. M. A. 2023).

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما هو أثر التدريب في براعة الاستثمار بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟
2. ما هو أثر التدريب في براعة الاستكشاف بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟
3. ما هو أثر الحوافز في براعة الاستثمار بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟
4. ما هو أثر الحوافز في براعة الاستكشاف بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وبراعة الاستثمار بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وبراعة الاستكشاف بالمصنع قيد الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز وبراعة الاستثمار بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة.
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز وبراعة الاستكشاف بالمصنع قيد الدراسة.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة أثر التدريب في براعة الاستثمار بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟
2. التعرف على أثر التدريب في براعة الاستكشاف بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟

3. معرفة أثر الحوافز في براءة الاستثمار بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟
4. التعرف على أثر الحوافز في براءة الاستكشاف بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة؟
اهمية الدراسة:
الاهمية العلمية:

إلقاء الضوء أكثر على التدريب والحوافز ، اللذان يعدان من المواضيع الهامة في مجال ادارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى، البراعة التنظيمية باعتبارها من الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية. فضلاً عن ذلك، تضيف للمكتبة العلمية زيادة في المعرفة التراكمية حول متغيرات الدراسة. وفتح مجال للبحوث المستقبلية.
الاهمية العملية:

توجيه الموظفين بالمصنع نحو التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر واغتنام الفرص بما يضمن البراعة التنظيمية، من خلال برامج التدريب الموجهة، وحوافز منصفة تقلل الهدر، وربطها بجودة الاداء.
منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتقييم أثر التدريب والحوافز على البراعة التنظيمية بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة، وتم استخدام اسلوب نمذجة المعادلات البنائية بتقنية AMOS.
مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب وبعض الموظفين بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 261 مفردة، وتم استرجاع 252، التي خضعت للتحليل.
حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمحورت حول أثر التدريب والحوافز علي أبعاد البراعة التنظيمية.
- الحدود المكانية: تضمنت الدراسة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب وبعض الموظفين بمصنع اسمنت زليتن بالشركة الاهلية المساهمة.
- الفترة الزمنية: غطت هذه الدراسة الفترة الزمنية (2026/2025).
- الدراسات السابقة:

1. دراسة **Fernandes, M (2026)**: طرحت نموذجاً للبراعة التنظيمية القائم على الموازنة بين التوجه الاستراتيجي والتناوب التشغيلي وبالأستناد إلى الأدبيات حول الاستكشاف مقابل الاستغلال، والمنظمات ذات البراعة، توصلت إلى أن الاداء التنظيمي يعتمد على القدرة على هيكلة المجالات والعمليات والمواهب وفقاً لطبيعة العمل السائدة، مع تحقيق التوازن بين الابتكار والتنفيذ بما يتوافق مع استراتيجية العمل.

2. دراسة **القحطاني، ومهدي، ومحمد (2025)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية على ادارة الازمات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، وتعتبر وصفية تحليلية، وقد اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في القطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، بينما ضمت عينة الدراسة 362 عامل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية في ادارة الازمات في القطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بدرجة ثقة 95%. واوصت ينبغي أن يولي القطاع الصحي اهتماماً بالأساليب الحديثة للتدريب والتحفيز، وتوفير التقنيات والبرامج المعلوماتية الضرورية لفرق مواجهة الازمة.

3. دراسة **عشري وآخرون (2025)**: استهدف البحث فحص تأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية بالتطبيق على شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية. وبلغت عينة الدراسة (384) مفردة، وتم استخدام قائمة استقصاء لغرض جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري، وأبعاد البراعة التنظيمية. ووجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد راس المال الفكري على ابعاد البراعة التنظيمية، ووجود فروق معنوية بشكل جزئي في آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية. واوصت بتوزيع الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري دون التركيز على أحدهما دون الآخر. والاهتمام بالأفكار الجديدة وتطويرها، والعمل على تحويل الافكار إلى خطط قابلة للتطبيق.

4. دراسة **غانم وآخرون (2025)**: هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية بشركة اسيا سيل للاتصالات، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأن عينة الدراسة اختيرت بصورة عشوائية شملت (244). وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، مما يدل على ان إدارة الشركة إذا ما ارادت أن تحقق البراعة التنظيمية ينبغي عليها ان تستخدم ممارسات القيادة التكيفية من فسخ المجال للإبداع وتوفير الأفكار الجديدة داخل الشركة.

5. دراسة **بشكري، و قرين (2024)**: هدفت إلى معرفة اثر الذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، من وجهة نظر موظفي المؤسسة، من خلال تصميم استبيان موجه للموظفين ، واسترجع 52 استبانة، بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss. واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة المتمثل في الذكاء التنافسي والبراعة التنظيمية. واوصت بضرورة تخصيص قسم خاص بالذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بقسنطينة.

6. **دراسة: Ibrahim, I., Abiddin, N. Z. (2023)** هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير الحوافز على إنتاجية العاملين، ورأت أنه ينبغي أن ينظر الموظفين إلى برامج الحوافز على أنها عادلة. وأن تخضع للمراجعة والتعديل بشكل دوري بناءً على التغذية الراجعة، وينبغي أن تتوافق برامج الحوافز مع أهداف المنظمة، وبشكل عام، تحدثت الحوافز تأثيراً كبيراً على إنتاجية الموظفين وأداء الشركة. وينبغي على المنظمات التخطيط السليم لبرامج الحوافز وإدارتها.
 7. **دراسة المحمادي والقرشي (2022):** هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وبلغت العينة العشوائية البسيطة (286) موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت لها، وجود أثر ذو دلالة احصائية لابعاد إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بالمحافظة، وقدمت توصيات أهمها، إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بأنشطة الاستغلال والاستكشاف، مع تحديد طرق العمل وممارساتها الإدارية وتدريب شاغليها وصقل مهاراتهم.
 8. **دراسة اصرف (2021):** استهدفت التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الامارات، وتم التطبيق على مجتمع مكون من (152) مفردة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعاد البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (76.3%). كما أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر البراعة التنظيمية بنسبة (52.8%). واوصت باستقطاب أفضل المواهب والكوادر البشرية والاحتفاظ بها، واتباع الطرق الحديثة في تقييم الاداء.
 9. **دراسة العتيبي (2021):** كانت حول التعرف عن مدى الاهتمام بالحوافز ومدى الاهتمام بتدريب العنصر البشري في الجامعة العربية المفتوحة، ودور ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالجامعة بكافة مستوياتهم الوظيفية. ووضحت الدراسة وجود إلى حد ما اهتمام بتنظيم الحوافز وبالتنمية البشرية من خلال التدريب في الجامعة العربية المفتوحة. وتبين لدى العاملين درجة متوسطة من الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني منظومة التحفيز الملائمة للعاملين.
 10. **دراسة (2013): Junni, P., et al.** هدفت إلى دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء بشكل منهجي، وذلك لتفسير النتائج المتباينة للأبحاث السابقة، ومن خلال ذلك وجد أن العلاقات الايجابية والهامة بين البراعة التنظيمية والاداء تتأثر إلى حد كبير بالعوامل السياقية، وتعتبر ذات اهمية خاصة للأداء في القطاعات غير الصناعية، والكشف عن بعض العوامل المؤثرة في العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء مما يتيح فهم ادق لتأثيرات البراعة التنظيمية على اداء الشركات في الابحاث السابقة.
 11. **دراسة: Maijo, S. N. (2018)** هذه الدراسة الهدف منها كان استكشاف أثر إدارة التدريب والحوافز على أداء الموظفين، وتألفت العينة العشوائية البسيطة من 50 موظفاً، وجمعت البيانات من خلال استبيانات منظمة ومقابلات، وكشفت النتائج أن إدارة التدريب والحوافز للموظفين لها تأثير كبير على أدائهم الوظيفي. وخلصت إلى أن التدريب أثناء العمل وإدارة الحوافز لهما تأثير كبير على أداء الموظفين والمؤسسة، وأوصت بأنه لكي يحسن أداء الموظفين يجب أن يقدم التدريب أثناء العمل وخارجه، بالإضافة إلى أشكال أخرى من الحوافز المصممة خصيصاً لربطها بالأداء.
 12. **دراسة الداوي (2008):** حيث كان الهدف من الدراسة تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، وبينت أن التدريب والتحفيز احد اهم الاساليب لتنمية الموارد البشرية، لأنهما يؤديان إلى تنمية الولاء والانتماء والالتزام.
- التعقيب على الدراسات السابقة:**
- تشابهت هذه الدراسة مع اغلب الدراسات السابقة في أداة الدراسة، استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما استخدمت مجموعة من الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج أو نفي الفرضيات، وكذلك الدراسة الحالية. علاوة على ذلك، أسهمت بعض الأبحاث السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية. ومن جانب آخر، ركزت اغلب الدراسات السابقة على قطاعات خدمية، بينما تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها في القطاع الصناعي (مصنع اسمنت زليتن). حيث اختلفت بيئة هذه الدراسة عن غيرها. بالإضافة إلى ذلك، اختلفت هذه الدراسة عن غيرها في قياس أثر التدريب والحوافز كمتغيرات مستقلة على ابعاد البراعة التنظيمية.
- الإطار النظري للدراسة:**
- تعريف التدريب:**
- يعد تدريب الموظفين برنامجاً مخططاً لأنشطة التعلم ومصمماً لمساعدة الموظفين على تطوير المعارف والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية (Chowdhury, M. I. U. 2026). ويتفق العديد من الباحث على ان التدريب يساعد في سد الفجوة بين اداء الموظفين الحالي والاداء المطلوب (Ullah, Farid. , Shaikh, O. A. 2026). ويرى ميلود، وتوزان أنه الاداة التي عن طريقها يزود الموظفين بالمعارف أو المهارات لاداء نشاط مطلوب (ميلود، توزان 2022). كما يعرف بأنه عملية تعليمية تركز على تحسين المهارات المحددة اللازمة لأداء العمل بشكل جيد. عندما يخضع الموظف للتدريب، فإنه يفهم بشكل افضل ما هو متوقع منه ويمكنه اداء مهامه بثقة ودقة اكبر (Ullah, Farid. , Shaikh, O. A. 2026).

حيث يتضح مما سبق أن التدريب يعتبر استثمار طويل الاجل في رأس المال البشري يسعى إلى سد الفجوة بين الاداء الحالي للموظفين والاداء المستهدف لتحقيق غاية الشركة.

أهمية التدريب:

يسهم التدريب على المستويين التشغيلي والاستراتيجي في تحسين فهم الموظفين لأدوارهم الوظيفية مما يؤدي إلى تقليل معدلات اخطائهم. كما يؤثر التدريب بشكل مباشر على مستوى رضا العملاء من خلال العمليات المنفذة بكفاءة تؤدي إلى تحسين جودة السلع، والمدرّب الذي يقوم بتدريب الآخرين في فرقهم أو منظماتهم سيتمكن من الحصول على المزيد من التطور والنمو، ومن ناحية أخرى كلما زادت برامج التدريب زاد ضمان سلامة الافراد او الفرق التي تنفذ مهاماً تشغيلية تتطلب عناية فائقة (Chowdhury, M. I. U. 2026). كما أن التدريب يمكن أن يوفر المال على المدى الطويل لأنه يقلل الاخطاء ويزيد من انتاجية الافراد، ويمكن أن يغير سلوك الافراد في العمل فعندما يتلقى الموظف تدريب منتظم، يميل إلى أن يكون أكثر انخراط وولاء لعمله، مما يساعد الفريق والشركة على تحقيق اداء أفضل بشكل عام. (Ullah, Farid, 2026).

تعريف الحوافز:

حيث تعرف بأنها مكافآت نقدية أو غير نقدية، نوع من التعويضات التي تمنح للموظف. وينظر لها على أنها معايير موضوعية يسعى الفرد من خلالها الى وضع معايير قابلة للقياس لأداء الموظف (Liu, W. , Liu, Y. 2022). أما من وجهة نظر Darius هي عوامل تدفع الموظفين إلى تصرف معين، وعادة ما يكون ذلك بأقصى جهد ممكن. وتجدر الإشارة على ان الحوافز تصمم لتحقيق اقصى انتاجية للموظفين والمساعدة في الاحتفاظ بأكثرهم كفاءة (Darius, B. 2025). فضلاً عن ذلك، الحوافز تفسر بأنها أي شيء يشجع الشخص على تغيير سلوكه للأفضل (Carandang, R. 2023). وبذلك تعتبر الحوافز "العوامل الخارجية التي تؤثر في دوافع الافراد لإحداث تصرف أو سلوك أو تغيير يتماشى مع هدف الشركة" (النعيري، فليفل: 2024: 200).

اهمية الحوافز:

حيث تساعد في تمييز الموظفين ذوي الاداء المتميز عن ذوي الاداء المتوسط، كما توفر الشعور بالمسؤولية المشتركة عن تحقيق الاهداف (Jane, J. A. 2017). بالإضافة الى ذلك الموظفون الذين يحظون بالتقدير والاهتمام يكونون أكثر مشاركة والتزام بأدوارهم، مما يعزز التعاون والمبادرة. أيضاً الحوافز تعزز الولاء مما يزيد من احتمالية الاحتفاظ بالموظفين، وفوق ذلك، تعمل على جذب أفضل المواهب في سوق العمل التنافسي، وتُتيح فرص للنمو تُظهر للموظفين أن التقدم الوظيفي محل اهتمام، مما يؤدي إلى زيادة المشاركة (Save, J. 2024).

تعريف البراعة التنظيمية:

تساهم في تحسين مستويات الاداء من خلال زيادة الكفاءة، وتساعد على استدامة النمو والبقاء وتتمثل في القدرة على ادارة أنشطة المنظمة المختلفة والتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيقها في جميع المستويات الادارية (الحوالدة، وآخرون 2025). وتشير إلى قدرة الشركات على تحقيق التوازن بين امرين استغلال المهارات والموارد الحالية لتعظيم الكفاءة في المدى القصير واستكشاف فرص جديدة لضمان النمو على المدى الطويل (Ettakani, D., Nafzaoui, M. A. 2025). بمعنى القدرة على استثمار الكفاءات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة بنفس القدر من المهارة (Palm, K. 2017). وفي المقابل بينت دراسة الخوالدة وآخرون أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على أداء مهمتين مختلفتين في وقت واحد (الخوالدة، وآخرون 2025).

ويتبين من ذلك أن البراعة التنظيمية تعني مقدرة الشركة على ان تكون فعالة في إدارة أعمالها الحالية وفي الوقت نفسه التكيف مع متطلبات الغد المتغيرة. بمعنى توفير التوازن بين الحالتين.

ابعاد البراعة التنظيمية:

تعريف براعة الاستثمار: (استغلال الفرص)

يقصد بها قدرة المنظمة على تحسين انشطتها لتوفير فائدة فورية وتوسيع معارفها ومهاراتها، ويشمل ذلك إعادة استخدام الاجراءات القائمة دون الحاجة إلى تعلم اضافي، والاستخدام المستمر والتدريجي للموارد المتاحة. كما يشمل اقتناص جميع الفرص المتاحة ضمن بيئة عمل الشركة (الغمس، البشر: 2024: 7). في حين ترى المريان، والحوالدة بأن براعة الاستثمار هي "القدرة على تحديد الفرص التي قد لا تكون واضحة للآخرين والاستفادة منها، ويتطلب ذلك رؤية استراتيجية لتحليل الفرص واستخدامها بفعالية" (المريان، الخوالدة: 2026: 23).

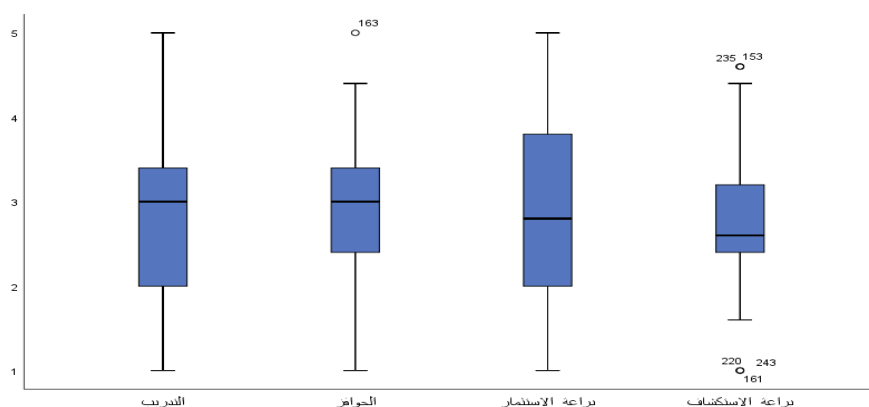
تعريف براعة الاستكشاف:

تعتبر "نموذج ابداعي استراتيجي تتبناه المنظمة في حالات عدم اليقين والمخاطرة لتحقيق النجاح على المدى الطويل والتكيف مع تقلبات السوق وطرح منتجات جديدة والبحث عن عملاء جدد" (الخوالدة، وآخرون 2025: 781). ومن جهة أخرى بينت دراسة (Pu, J., Jeong, H., Choi, S. 2026). أن براعة الاستكشاف تحدد المعارف الجديدة والبحث عنها واستيعابها وإنشائها لمساعدة الشركات على خوض غمار مجالات غير مطروقة. بالإضافة إلى ذلك، يقصد بها البحث عن شيء ما بالإضافة إلى الاستعداد للمجازفة، وتجربة شيء جديد، والتعرف على العديد من الاساليب الابداعية في انجاز الامور (Alsharayah, Q., Allafi, K. 2023).

ويستنتج مما ذكر أعلاه، أن براءة الاستثمار ترتبط بالتحسين والكفاءة والتنفيذ، بينما براءة الاستكشاف تشير إلى البحث والمجازفة والتجريب والابتكار.

الإطار العملي للدراسة:

تمت معالجة القيم المفقودة بطريقة متوسط السلسلة. فيما يخص القيم المتطرفة، وتم كشفها باستخدام "Boxplot" والشكل (1) يكشف القيم المتطرفة في بيانات الدراسة بعد حذف ست حالات. من الشكل لوحظ عدم وجود قيم متطرفة في بيانات متغير التدريب وبعده متغير براءة الاستثمار. في المقابل أن هناك حالة متطرفة واحدة فوق الحد الأعلى لمتغير الحوافز، ووجود حالتين متطرفتين فوق الحد الأعلى، وثلاث حالات تحت الحد الأدنى في بيانات براءة الاستكشاف. وللمحافظة على حجم العينة الباحث لم يتم حذف باقي الحالات إلا إذا كان تأثيرها واضحاً على طبيعة توزيع البيانات والتحليل.



شكل رقم (1): القيم المتطرفة.

طبيعة توزيع البيانات:

تم استخدام معامل الالتواء والتفرطح لاختبار طبيعة توزيع البيانات أحادية المتغير، وطبيعة التوزيع للمتغيرات المتعددة باستخدام اختبار Mardia. ويشار إلى أن البيانات تتوزع طبيعياً عندما تكون قيم معامل الالتواء واقعة بين $1 \pm$ وقيم معامل التفرطح تتراوح بين $3 \pm$ في حالة البيانات وحيدة المتغير، وأن النسبة الحرجة لمعامل التفرطح يكون أقل من 5 (Bentler, P. M., & Wu, E. J., 2005).

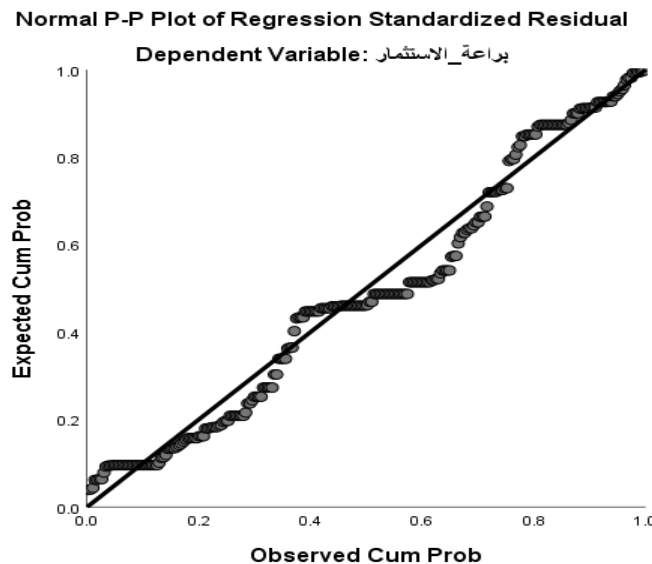
جدول رقم (1): طبيعة توزيع البيانات

الفقرة	معامل الالتواء	النسبة الحرجة	معامل التفرطح	النسبة الحرجة
x1	.000	-.002	-.622	-1.991
x2	-.044	-.280	-.695	-2.226
x3	-.090	-.576	-.702	-2.247
x4	-.074	-.476	-.700	-2.241
x5	-.035	-.225	-.682	-2.183
x6	-.218	-1.396	-1.353	-4.331
x7	-.011	-.073	-.830	-2.658
x8	-.086	-.548	-.857	-2.744
x9	.238	1.524	-.995	-3.185
x10	-.119	-.764	-.844	-2.702
y1	-.281	-1.797	-1.391	-4.453
y2	.329	2.107	-.624	-1.999
y3	.793	5.077	.303	.970
y4	.660	4.228	-.069	-.220
y5	-.296	-1.894	-1.416	-4.534
y6	.973	6.231	1.027	3.289
y7	-.342	-2.191	-1.363	-4.363
y8	1.038	6.649	1.374	4.399
y9	1.039	6.651	1.153	3.691
y10	.032	.202	-.720	-2.306
متعدد المتغيرات			320.674	84.774

الجدول 1 أظهر أن معاملات الالتواء والتفرطح كانت ضمن المعايير الموصى بها، وبالتالي فإن البيانات وحيدة المتغير تتبع التوزيع الطبيعي. في المقابل كشفت نتائج التحليل بالجدول 1 أن النسبة الحرجة للتفرطح = 84.7، وهي قيمة أعلى من 5، وبالتالي يمكن الجزم بعدم طبيعة البيانات متعدد المتغيرات.

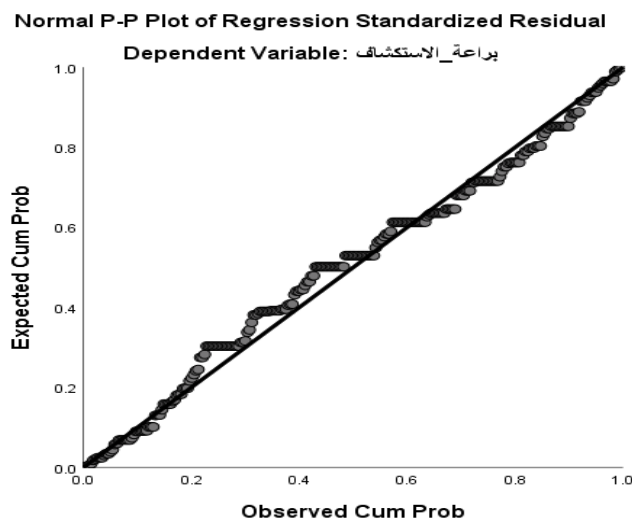
افتراض الخطية وتجانس البواقي:

من خلال فحص بقايا مخطط التشتت والتنبؤ باستخدام SPSS-26، أشارت النتائج إلى ارتباط خط مستقيم بين المتغيرات المستقلة (التدريب والحوافز) وُبعد المتغير التابع (براعة الاستثمار). بالتالي لا توجد أدلة تدعم لا خطية البيانات. الشكل (2) يظهر العلاقة الخطية.



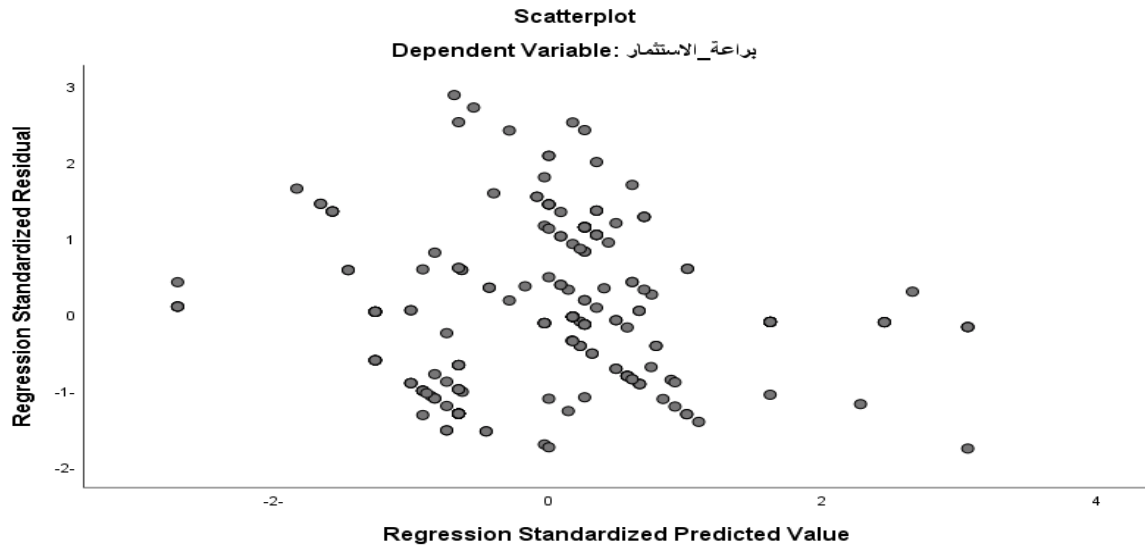
شكل رقم (2): افتراض الخطية لمتغير براعة الاستثمار

وبشكل مشابه، أظهر الشكل (3) ارتباط خط مستقيم بين المتغيرات المستقلة (التدريب والحوافز) وُبعد المتغير التابع (براعة الاستكشاف). بالتالي لا يوجد انتهاك لخطية البيانات.



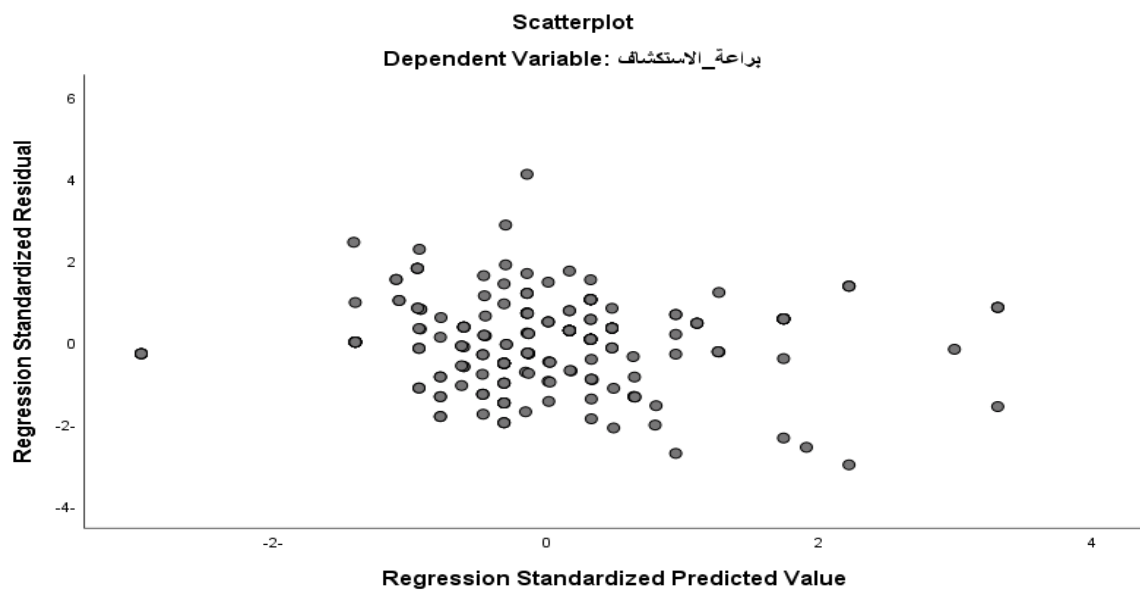
شكل رقم (3): افتراض الخطية لمتغير براعة الاستكشاف

فيما يتعلق بتجانس تباين البواقي، الشكل (4) يبين مخطط انتشار البواقي المعيارية وأن التجانس موجود في مجموعة المتغيرين المستقلين (التدريب والحوافز)، وتباين وُبعد المتغير التابع (براعة الاستثمار)، حيث تبدو النقاط في لوحة الانتشار بشكل عام أكثر عشوائية من الشكل القمعي، وبالتالي فمن المحتمل أن يكون هذا الافتراض جيداً.



شكل رقم (4): افتراض تجانس البواقي لمتغير براءة الاستثمار

من جانب آخر بين الشكل (5) مخطط انتشار البواقي المعيارية للتجانس في مجموعة المتغيرين المستقلين (التدريب والحوافز)، وتباين بُعد المتغير التابع (براءة الاستكشاف)، حيث تبدو النقاط في لوحة الانتشار بشكل عام أكثر عشوائية من الشكل القمعي، وبالتالي فمن المحتمل أن يكون هذا الافتراض جيداً.



شكل رقم (5): افتراض تجانس البواقي لمتغير براءة الاستكشاف

التعدد الخطي:

اختبار التعدد الخطي تم تنفيذه للتحقق من أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة (التدريب والحوافز) لا تتجاوز 0.80.. كما يمكن التحقق من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة من خلال اختبار عامل تضخم التباين (VIF) الذي يجب ألا يتجاوز معاملاته 5.00 ومستويات السماح يجب أن تزيد عن 0.20. وبالتطبيق طريقة عامل تضخم التباين، أظهرت نتائج التحليل عن أن قيم $VIF = 1$ وأن مستويات السماح تجاوزت 20. وبالتالي لا توجد أدلة تدعم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

التحليل العاملي الاستكشافي:

وظف التحليل العاملي الاستكشافي لاستخلاص العوامل التي يتكون منها المقياس وتقليص الفقرات التي ترتبط ارتباطاً ضعيفاً بالمقياس. ولمعرفة مدى كفاية العينة وفيما إذا كانت مصفوفة الارتباط ملائمة للتحليل العاملي الاستكشافي، تم الاعتماد على اختبار كايزر- ماير- أولكين (KMO)، حيث المستوى من 90. إلى 1 تشير إلى أن قيمة الاختبار رائعة، من 80. إلى 89. جديرة بالتقدير، من 70. إلى 79. جيدة، من 60. إلى 69. متوسطة، ومن 50. إلى 59. ضعيفة، ومن 0 إلى 49. غير صالحة (Beavers, A. S., et al. 2013). الشرط الثاني يتمثل في اختبار بارتلليت (Bartlett's test of Sphericity) الذي يجب أن يكون مستوى الدلالة دال إحصائياً ($p > 0.05$). من جانب آخر، تم استخدام تحليل المكونات الأساسية (PCA) وطريقة التدوير المتعامد (varimax) لضمان المحافظة على الاستقلال بين العوامل من خلال جعل العوامل متعامدة أثناء عملية التدوير حتى نحصل على التشعبات العاملية ومنها يتم تقليص عدد الفقرات. الجدول 2 يشير إلى نتائج اختبار كايزر- ماير- أولكين واختبار بارتلليت لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (2): نتائج اختبار كايزر- ماير- أولكين واختبار بارتلليت لمقاييس الدراسة.

مقياس كايزر- ماير- أولكين	823.
اختبار بارتلليت	1617.909
مربع كاي التقريبي	66
درجة الحرية	000.
مستوى الدلالة	

كشفت النتائج بالجدول أعلاه أن نسبة المقياس (82.) وبمستوى دلالة على اختبار بارتلليت (0.000)، وهذه النتائج تعتبر مرضية جداً وتقدم دليل قوي على جودة البيانات وملائمتها للتحليل العاملي. أما فيما يخص مصفوفة العوامل المدورة، فإن نتائج التحليل بالجدول (3) كشفت عن عدد العوامل في كل مقياس وكذلك الفقرات التي تم حذفها بسبب ضعف ارتباطها بالعامل أو بسبب توزعها على أكثر من عامل.

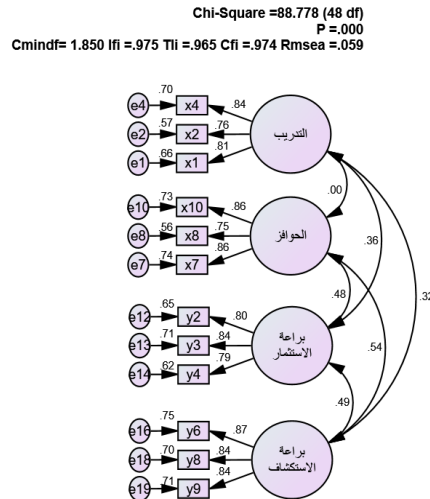
جدول رقم (3): التحليل العاملي الاستكشافي المنقح لمقاييس الدراسة

الرمز	الفقرة	العوامل			
		1	2	3	4
x1					.842
x2					.858
x4					.869
x7			.858		
x8			.780		
x10			.877		
y2				.808	
y3				.871	
y4				.811	
y6		.858			
y8		.808			
y9		.872			

الجدول أعلاه يشير إلى النموذج المنقح للتحليل العاملي الاستكشافي والذي يبين إلى أن مقياس التدريب تضمن ثلاث فقرات، حيث تشعبت الفقرات (x1, x2, x4) على العامل الرابع. الفقرات (x7, x8, x10) تشعبت على العامل الثاني تحت مسمى الحوافز. الفقرات (y2, y3, y4) تشعبت على العامل الثالث تحت مسمى براعة الاستثمار. أما الفقرات (y6, y8, y9) تشعبت على العامل الأول تحت مسمى براعة الاستكشاف.

النموذج القياسي:

يهدف النموذج القياسي في هذه الدراسة، إلى استخلاص صلاحية بنية مقاييس الدراسة. تشمل صلاحية البناء صلاحية التقارب وصلاحية التمايز. صلاحية التقارب تشير إلى قوة ارتباط فقرات المقياس بالمقياس، بينما تشير صلاحية التمايز إلى ضعف ارتباط فقرات مقياس معين بمقياس مختلف. الشكل (6) يبين النموذج القياسي. يظهر النموذج القياسي في الشكل (6) مؤشرات الملائمة وتناسبها مع الفقرات على النحو التالي: سجل مؤشر مربع كاي (χ^2) قيمة 88.78 بـدرجات حرية (48 df) والنسبة الفائية ($p=0.000$). ومربع كاي المعياري (χ^2/df) = 1.85 (أقل من 5) والجذر التربيعي لمتوسط أخطاء الاقتراب (RMSEA) = 0.059. (أقل من 0.08). ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) = 0.974. ومؤشر توكا-لوييس (TLI) = 0.966. ومؤشر الملائمة التزايد (IFI) = 0.974. (أكبر من 0.90).



شكل رقم (6): النموذج القياسي

صلاحية التقارب:

من شروط تحقيق صلاحية التقارب هي أن يكون متوسط التباين المستخلص أكبر من (0.50)، وأن تكون الموثوقية المركبة أكبر من (0.60)، كما هو مبين بالجدول (4)، والذي كشف عن أن شروط صلاحية التقارب تم تلبيتها.

جدول رقم (4): أدلة صلاحية التقارب لمتغيرات الدراسة

البناء الكامن	الفقرة	التشبعات	الموثوقية المركبة	الخطأ المعياري	متوسط التباين المستخلص
التدريب	x1	81.	85.	66.	64.
	x2	76.		57.	
	x4	84.		70.	
الحوافز	x7	86.	86.	74.	67.
	x8	75.		65.	
	x10	86.		73.	
براءة الاستثمار	y2	80.	85.	65.	66.
	y3	84.		71.	
	y4	79.		62.	
براءة الاستكشاف	y6	87.	88.	75.	72.
	y8	84.		70.	
	y9	84.		71.	

صلاحية التمايز:

يقال للمتغير الكامن أنه حقق صلاحية التمايز عندما يتوفر شرطين أساسيين، هما: (1) استيفاء معيار فورتر ولاركر الذي يشير إلى الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص أكبر من التباين المشترك (معامل الارتباط)، (2) الموثوقية المركبة أكبر من التباين المشترك. وجدول (5) يلخص صلاحية التمايز.

جدول رقم (5): صلاحية التمايز باستخدام معيار فورتر ولاركر

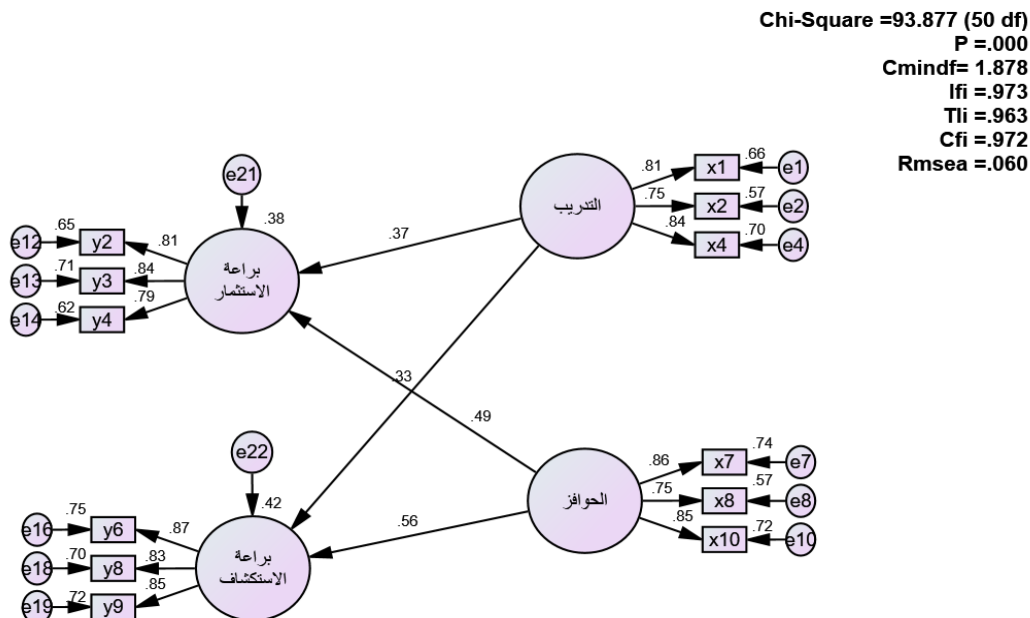
البناء الكامن	التدريب	الحوافز	براعة الاستثمار	براعة الاستكشاف
التدريب	80.			
الحوافز	00.	82.		
براعة الاستثمار	36.	48.	81.	
براعة الاستكشاف	32.	54.	49.	85.

كشف الجدول (5) أن القيم القطرية (80، 82، 81، 85) تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص وهي أكبر من معاملات الارتباط (التباين المشترك) بين البنائات الكامنة، وبالتالي فإن صلاحية التمايز قد تحققت.

نمذجة المعادلات البنائية (اختبار الفروض):

لاختبار فروض البحث، نفذ الباحث التحليل بواسطة النمذجة البنائية بتقنية أموس، ونظرا لان توزيع البيانات المتعدد لا يتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي تم توظيف تحليل "بوتستراب" (Bootstrap) للحصول على النتائج، والشكل (7) يوضح النموذج البنائي للدراسة. ولاختبار ملائمة البيانات لتحليل البوتستراب، تم اختيار حجم عينة 1000، وأفضت النتائج إلى ملائمة جيدة لعدد 896 من أصل 1000 من عينات البوتستراب، وفشل في ملائمة عدد 104 مرة في 104 من عينات البوتستراب. كما أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار Bollen-Stine = 105. وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعيارية، وبالتالي يمكن قبول أن النموذج يتمتع بملائمة جيدة للبيانات بعد تصحيح عدم طبيعية متعددة المتغيرات (Bollen & Stine, 1992).

من جانب آخر، الشكل (7) قدم أدلة عن جودة النموذج البنائي وصلاحية البيانات للتحليل من خلال مؤشرات الملائمة، حيث سجل مؤشر مربع كاي المعياري 1.87 وهي قيمة مناسبة جداً باعتبارها أقل من 2، وبلغت قيمة كل من مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر الملائمة التزايد (IFI) حوالي 97، في حين وصلت قيمة مؤشر توكا-لوي (TLI) إلى 96. بينما مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA) سجل قيمة 0.060. هذه الأرقام تدل على قوة العلاقة بين العوامل المدروسة. الجدول (5) يبين تقديرات النموذج البنائي باستخدام اختبار بوتستراب "Bootstrap".



شكل رقم (7): النموذج البنائي للدراسة

جدول رقم (6): تقديرات النموذج البنائي للعلاقات

النتيجة	مستوى (المعنوية)	الخطأ المعياري	التقدير	البناء الكامن ابعاد التابع	المسار	البناء الكامن المستقل
	P- value	SE))	Estimate(β)			
يوجد أثر	002.	075.	37.	براعة الاستثمار	← --	التدريب
يوجد أثر	002.	079.	33.	براعة الاستكشاف	← --	التدريب
يوجد أثر	002.	080.	49.	براعة الاستثمار	← --	الحوافز
يوجد أثر	002.	086.	56.	براعة الاستكشاف	← --	الحوافز
القوة التفسيرية (R ²) للتدريب والحوافز على براعة الاستثمار = (38%) والقوة التفسيرية (R ²) للتدريب والحوافز على براعة الاستكشاف = (42%)						

أظهرت نتائج اختبار Bootstrap الواردة في الجدول 6 أن التدريب يؤثر إيجابياً على براعة الاستثمار بمقدار (37)، وهذا يعني كلما زاد التدريب بمقدار وحدة واحدة، زادت براعة الاستثمار بمقدار (37)، وأن هذا التأثير دال احصائياً (P>05). كما كشفت النتائج أن الخطأ المعياري = (0.075)، وهي قيمة صغيرة تدل على أن أثر التدريب على براعة الاستثمار يتمتع بدرجة جيدة من الدقة.

وبشكل مشابه، نتائج اختبار Bootstrap بينت أن التدريب يؤثر إيجابياً على براعة الاستكشاف بمقدار (33)، وهذا يعني كلما زاد التدريب بمقدار وحدة واحدة، زادت براعة الاستكشاف بمقدار (33)، وأن هذا التأثير دال احصائياً (P>05). كما كشفت النتائج أن الخطأ المعياري = (0.079)، وهي قيمة صغيرة تدل على أن أثر التدريب على براعة الاستكشاف يتمتع بدرجة جيدة من الدقة.

فيما يتعلق بأثر الحوافز على براعة الاستثمار، نتائج اختبار Bootstrap أظهرت وجود أثراً إيجابياً، وأن حجم الأثر = (49)، وهذا يعني كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة، زادت براعة الاستثمار بمقدار (49)، وأن هذا التأثير دال احصائياً (P>05). كما كشفت النتائج أن الخطأ المعياري = (0.0809)، وهي قيمة صغيرة تدل على أن أثر الحوافز على براعة الاستثمار يتمتع بدرجة جيدة من الدقة.

بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن الحوافز يؤثر إيجابياً على براعة الاستكشاف بمقدار (56)، وهذا يعني كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة، زادت براعة الاستكشاف بمقدار (56)، وأن هذا التأثير دال احصائياً (P>05). كما كشفت النتائج أن الخطأ المعياري = (0.086)، وهي قيمة صغيرة تدل على أن أثر الحوافز على براعة الاستكشاف يتمتع بدرجة جيدة من الدقة.

أخيراً، كشفت نتائج التحليل أن التدريب والحوافز تفسران معاً ما نسبته (38%) من التغير الحاصل في براعة الاستثمار، وأن (62%) تفسره عوامل أخرى لم يتم اختبارها في الدراسة الحالية. وبالمثل فإن التدريب والحوافز يفسران معاً ما نسبته (42%) من التغير الحاصل في براعة الاستكشاف، وأن (58%) تفسره عوامل أخرى لم يتم اختبارها في الدراسة الحالية.

النتائج:

1. بالمجمل، أن التدريب والحوافز تفسران معاً ما نسبته (38%) من التغير الحاصل في براعة الاستثمار، وأن (62%) تفسره عوامل أخرى لم يتم اختبارها في الدراسة الحالية. وبالمثل كذلك ما نسبته (42%) من التغير الحاصل في براعة الاستكشاف، وأن (58%) تفسره عوامل أخرى.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وبراعة الاستثمار بمقدار (37)، وهذا يعني كلما زاد التدريب بمقدار وحدة واحدة، زادت براعة الاستثمار بمقدار (37).
3. أن التدريب يؤثر إيجابياً على براعة الاستكشاف بمقدار (33).
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز وبراعة الاستثمار، وأن حجم الأثر الإيجابي يساوي (49).
5. الحوافز تؤثر إيجابياً على براعة الاستكشاف بمقدار (56)، وهذا يعني كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة واحدة، زادت براعة الاستكشاف بمقدار (56).

التوصيات:

1. توفير توازن تنظيمي يضمن تطبيق الأفكار الجديدة دون تعطيل خطوط الإنتاج والعمليات الأساسية بالمصنع.
2. بناء استراتيجية تقييم دورية لتحديد الاحتياج التدريبي الحقيقي بالمصنع قيد الدراسة.
3. تخصيص حوافز خاصة لطرح الأشياء الجديدة، تشجع الموظفين على تنمية مهاراتهم.
4. إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والموظفين في خطوط الإنتاج للاستماع لمقترحاتهم مما يرفع من البراعة التنظيمية.
5. ادخال متغيرات جديدة للإطار المفاهيمي الحالي بالابحاث المستقبلية.

المراجع:

1. اصرف، حامد (2021)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الامارات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (12)7، 198-145.
2. الخوالدة، رياض، وآخرون (2025). أثر القيادة التحولية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط للتمكين الإداري، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 21(5).
3. الداوي، الشيخ (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، (6)6، 16-9.
4. العتيبي، فهدة (2021)، دور الحوافز والبرامج التدريبية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعة العربية المفتوحة بالسعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 5(23)، 175-163.
5. الغمس، وسام، البشر، فاطمة (2024)، نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا والتعليم، 3(1).
6. القحطاني، تركي، ومهدي، ممدوح، ومحمد، نبيل (2025)، أثر استراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية على ادارة الازمات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39(2).
7. المريان، شذى، الخوالده، تبشير (2026)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية اربد الاولى وعلاقتها بمستوى التمكين الوظيفي للمعلمين، مجلة خليج العرب للدراسات الانسانية والاجتماعية، 4(10).
8. المحمادي، أمجاد، والقرشي، سوزان (2022)، دور ادارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 6(14)، 21-1.
9. النعيري، فليفل (2024). أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 5 (3).
10. بشكري، عائشة، وقرين، ربيع (2024)، أثر الذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 9(2)، 442-427.
11. عشري، تامر، وآخرون (2025)، تأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 1334-1301.
12. غانم، سولاف، وآخرون (2025)، تأثير القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات، journal port science research، 8(2)، 176-155.
13. ميلود، توزان (2022). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية –دراسة حالة فندق الزبائن بتلمسان، مجلة دفاتر MECAS، 18(2)، 704-689.
14. Alsharayah, Q., Allafi, K. (2023). The impact of organizational ambidexterity on competitive advantage at Jordanian commercial banks. Journal of arts, literature, humanities and social sciences, (98), 318-334.
15. Acosta-Prado, J. C., et al. (2026). Examining the Relationship Between Organizational Ambidexterity and Firm Performance in New Technology-Based Firms. Systems, 14(3).
16. Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). "Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research". Practical Assessment, Research & Evaluation, 18(6), 1-13.
17. Bentler, P. M., Wu, E. J. (2005). EQS6.1 for windows. Structural equations program manual. Encino, CA:Multivariate software.
18. Bollen, K.A., & Stine, R.A. (1992). Bootstrapping Goodness of Fit Measures in Structural Equation Models. Sociological Methods & Reaearch, 21(2). 205-299.
19. Carandang, R. (2023). Impact of incentives to the job performance of employees on selected private companies in San Pablo city Laguna. Business and economics in developing countries, 1(2), 97-100.
20. Chowdhury, M. I. U. (2026). The Significance of Training for Sustainable Workforce Development in Organizations: A Systematic Literature Review. Golden Ratio of Human Resource Management, 6(1), 345-358.
21. Darius, B. (2025). The impact of incentive management strategy on organizational performance, international journal of academic management science research, 9(6), 29-36.
22. Ettakani, D., Nafzaoui, M. A. (2025). Organizational Ambidexterity: a strategy for innovation and performance in start –ups (literature review), Revue Internationale du chercheur, 6(1).
23. Fernandes, M. (2026). organizational ambidexterity: balancing strategic traction and operational rotation.
24. Ibrahim, I., Abiddin, N. Z. (2023). The impact of incentives on employee productivity: review of past literatures, Journal Of business administration research, 12(2), 19-28.

25. Jane, J. A. (2017). Incentives and their impact on employee performance, *international journal of research and analytical reviews*, 4(2).
26. Junni, P., et al (2013). organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of management perspectives*, 27(4), 299-312.
27. Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940.
28. Liu, W., Liu, Y. (2022). The Impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies front. *Public health*.
29. Majjo, S. N. (2018). Contribution of training and incentives management on employees' performance at the institute of adult education, Tanzania. *International journal of science and research*, 9(4).
30. Neerijnen, P. V., et al. (2021). ambidexterity: size matters! reflexive climate and organizational TMS's influence and the contingent effect of size, *Journal of small business management*, 61(6).
31. Palm, K., Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International journal of quality and service sciences*, 9(1), 2-20.
32. Pu, J., Jeong, H., Choi, S. (2026). organizational ambidexterity and open innovation: A case analysis of Michelin. *Administrative sciences*, 16(3).
33. Rodriguez, A. N. (2024). Organizational ambidexterity balancing short- and long-term priorities, <https://www.peoplehum.com/blog/organizational-ambidexterity-balancing-short-and-long-term-priorities>.
34. Rodriguez, R. S. R. (2022). 8 basic problems in human resources, <https://ifeelonline.com/occupational-health/problems-in-human-resources/>.
35. Samwel, J. O. (2018). Impact of employee training on organizational performance—case study of drilling companies in Geita, Shinyanga and Mara regions in Tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 36-41.
36. Santos, G. M. A. (2023). How to achieve organizational ambidexterity, <https://gabrielmasantos.medium.com/how-to-achieve-organizational-ambidexterity-68295a493c77>.
37. Save, J. (2024). The Impact of Incentives on Employee Engagement and Productivity, <https://thesavegroup.com.au/resources/our-blogs/the-impact-of-incentives-on-employee-engagement-productivity/>.
38. Ullah, F., Shaikh, O. A. (2026). The Impact of Training and Development on Employee Performance. *Social Science Review Archives*, 4(1), 261-279.
39. Zhang, Q., Sun, X. (2022). What an incentive synergy and organizational structures shape innovation ambidexterity. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 156-177.
40. Zivkovic, D., Zimmermann, A., Hill, S. A., (2022). CEO and TMT incentives and organizational ambidexterity. In *academy of management proceedings*. Briarcliff Manor. 2022(2).