

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للبتر وكيموايات

د/ سحر حسن الطيب

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي الى دراسة أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على كل من الأداء الابتكاري بأبعاده (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) والأداء المستخدم بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي). مع دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) في العلاقة بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم وتم تطبيق البحث على العاملين بالشركة المصرية القابضة للبتر وكيموايات (ECHEM). وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي (SPSS) و (AMOS)، وتوصلت النتائج الي وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على كل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم والبراعة التنظيمية بالشركة محل البحث، كما اتضح أن وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم. وفي ضوء ما اسفرت عنه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية - البراعة التنظيمية - الأداء الابتكاري - الأداء المستخدم.

Abstract:

The current research aims to study the impact of dynamic capabilities in its dimensions (sensing, learning capabilities,

integration capabilities, coordination capabilities) on both innovative performance in its dimensions (product innovation, operations innovation, organizational innovation, marketing innovation) and sustainable performance in its dimensions (economic performance, social performance, environmental performance). With a study of the mediating role of organizational ambidexterity in its dimensions (exploitation, exploration) in the relationship between dynamic capabilities and both innovative performance and sustainable performance. The research was applied to employees of the Egyptian Petrochemicals Holding Company (ECHEM). The necessary primary data were collected through a questionnaire, and number of appropriate statistical methods were used through the (SPSS) and (AMOS) programs. The results showed that there is a fundamental impact of dynamic capabilities on both innovative performance, sustainable performance, and organizational ambidexterity in the company under study. It also became clear that there is a fundamental impact of organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamic capabilities and both innovative performance and sustainable performance. Considering the results of the study, a set of recommendations were proposed, and some suggestions were made for future research.

Keywords: Dynamic Capabilities- Organizational Ambidexterity- Innovative Performance and Sustainable Performance.

(١) مقدمة:

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر في بيئة ديناميكية مضطربة شديدة التعقيد تتسم بقدر كبير من عدم التأكد وشدة المنافسة مما يفرض عليها ضرورة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بشكل مستمر. ولذا زاد اهتمام المنظمات ببناء وتوفير موارد وقدرات تتميز بعدم إمكانية التقليد أو المحاكاة من جانب المنافسين وتحقق لها التميز التنافسي، واتجهت إلى البحث عن المداخل التي تحول موارد المنظمة إلى قدرات تحقق من خلالها التفوق التنافسي. وتعد القدرات الديناميكية إستراتيجية للمنظمات تساعد على تحقيق ميزة تنافسية (Úbeda-García et al., 2022). حيث تلعب القدرات الديناميكية دورا حيويا في رصد واستشعار التغيرات البيئية والتنبؤ بها وتطوير وإعادة تكوين مواردها وعملياتها للتكيف مع التغيرات البيئية، وأصبحت نظرية القدرات الديناميكية واحدة من أكثر المواضيع حيوية في استراتيجيات الأعمال وحظيت باهتمام متزايد في بيئة الاعمال (Liboni et al., 2023)، وبالنظر للضغوط التنافسية العالمية يتحتم على المنظمات أن تكون أكثر ديناميكية وابتكارا حيث تعتمد قدرة المنظمات على البقاء على أدائها الابتكاري (Muhammad et al., 2021). ووفقا لنظرية التوجه بالموارد فإن الميزة التنافسية تنشأ من موارد المنظمة الفريدة والنادرة وهو ما يؤكد على أهمية الأداء الابتكاري للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية. وفي ظل الاهتمام العالمي بقضايا البيئة والاهتمام بإيجاد حلول للمشكلات البيئية تتعرض المنظمات لضغوط لتحسين المزايا الاجتماعية التي تقدمها وللتقليل من الآثار السلبية لنشاطها الإنتاجي وأصبح الأداء المستخدم للمنظمات قضية معاصرة في ممارسات الإدارة ومجالا هاما من مجالات البحث وأساس للبقاء والاستمرارية وتحقيق التميز (Mohaghegh et al., 2021). وتستهدف استراتيجيات التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠ تحسين جودة الحياة من خلال الجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمات بكافة قطاعات الدولة التوجه نحو الأداء المستخدم مما يتطلب إحداث تغييرات في إدارتها واستراتيجياتها وطرق عملها. وقد أصبح تحسين الأداء الابتكاري والأداء المستخدم معا من اهم عوامل استمرارية وبقاء المنظمات، حيث ان التركيز على أحدهما دون الآخر لن

ليحقق الميزة التنافسية للمنظمات، خاصة وأن هناك عدد من الدراسات الحديثة التي تربط بين الابتكار والاستدامة. كما أكدت العديد من الدراسات على حاجة المنظمات على اختلاف أنواعها لتحقيق البراعة في أنشطتها والتي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في الوقت الحاضر والبحث عن فرص وإمكانيات جديدة حتى تكون قادرة على التعامل مع التغيرات البيئية بما يضمن استمرارها وتميزها على المدى الطويل. وقد أكدت العديد من الدراسات أن مفهوم البراعة التنظيمية يرتبط بالقدرات الديناميكية ويعزز من أثره.

وتعد صناعة البتروكيماويات من الصناعات الحيوية والركائز الأساسية التي تدعم النشاط الاقتصادي والصناعي لأي دولة، كما أنها تواجه تحديات كبيرة فبالإضافة إلى حدة المنافسة هناك تحديات ترجع إلى طبيعة هذه الصناعة أهمها ضرورة تطوير وتدعيم كل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم معا باعتبارهما من أهم الأسس اللازمة للبقاء والاستمرارية في الوقت الراهن. وتعد الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات الشركة المهيمنة والمسؤولة عن تطوير هذه الصناعة في مصر.

وبناء على ما تقدم جاء هذا البحث لدراسة تأثير القدرات الديناميكية على كل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم لأهميتهما معا في صناعة البتروكيماويات، مع دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات.

(٢) مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لتكوين فكرة مبدئية عن ابعاد ومتغيرات البحث اتضح ما يلي:

- أن الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات هي إحدى الكيانات الخمس الكبرى في قطاع البترول المصري وتحمل مسؤولية تطوير صناعة البتروكيماويات في مصر، وتتبع هذه الشركة ١٩ شركة تابعة تختلف في أنشطتها وتشمل: شركة الإسكندرية للمنتجات البترولية المتخصصة (أسبك) - أبو قير للأسمدة والبتروكيماويات (أبوك) - ميثانكس المصرية لإنتاج الميثانول (إيميثانكس) -

المصرية لإنتاج ثنائي ميثيل الأثير- المصرية للمنتجات النيتروجينية - سيدي كرير للبتروكيماويات (سيبك)- الإسكندرية للإضافات البترولية(اكبا)- المصرية لإنتاج الاسترنكس(ايسترنكس)- السخنة للتكرير والبتروكيماويات - المصرية لإنتاج البروبيلين والبولي بروبيلين - مصر لتصنيع البترول والأسمدة (موبكو)- الإسكندرية للزيوت المعدنية (اموك)- السويس للخدمات البترولية - المصرية الهندية لإنتاج البوليستر- شركة تكنولوجيا الاخشاب(ووتك)- المصرية لإنتاج الالكيل بنزين (ايلاب)-الإسكندرية لإنتاج ألياف الأكريلك- البتروكيماويات المصرية - المصرية لإنتاج الإيثيلين ومشتقاته (ايثيدكو)، الا ان هناك عدد من هذه الشركات لم يبدأ العمل بها بعد.

- تجاوز إنتاج الشركة من المواد البتروكيماوية ٤.٣ مليون طن، وان اجمالي إيرادات الشركة خلال عام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ وصلت لأكثر من ٣.٣ مليار جنيه كما أن هناك مجموعة من المشروعات الجديدة في مرحلة الإعداد.
- أن الشركة حاصلة على شهادة نظم الجودة أيزو ISO 9001:2015، ونظم إدارة الطاقة ISO 50001:2018. والشركة لديها عدة برامج للصحة والأمان البيئي وتقوم بإعداد بعض البرامج التدريبية لتعزيز ثقافة الاستدامة والإبداع على الصعيدين الفردي والتنظيمي، كما إنها تهتم بإنتاج منتجات جديدة، وتستهدف خفض الانبعاثات الكربونية بحوالي ٣٠٠,٠٠٠ طن سنويا.
- اتجاه الشركة الي الاهتمام بالأداء المستخدم والالتزام بالاشتراطات البيئية، واهتمامها بالأداء الابتكاري فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة فقط.
- تهتم الشركة بتنفيذ مجموعة من مشروعات البتروكيماوية التي تحقق القيمة المضافة والتنمية المستدامة، كما تسعى الي التوسع في مشروعات البتروكيماويات الخضراء، ومن هذه المشروعات مشروع إنتاج الألواح الخشبية متوسطة الكثافة (MDF) ومشروع العلمين لمنتجات السيليكون، مجمع العلمين للبتروكيماويات، مشروع إنتاج الصودا أش، مشروع شمال أبو قير للمغذيات

الزراعية، مشروع إنتاج الأمونيا الخضراء، مشروع إنتاج مشتقات الميثانول، مشروع إنتاج الإيثانول الحيوي ومشروع إنتاج وقود الطائرات المستدامة.

- كما ان الشركة لديها عدة برامج للصحة والأمان البيئي وبرامج تدريبية للعاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لتعزيز ثقافة الاستدامة والإبداع على الصعيدين الفردي والتنظيمي.

- كما اتضح عدم الإلمام بمفاهيم القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، إضافة إلى عدم وضوح العلاقة بين كل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأثارهما على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم الشركة.

وترى الباحثة أنه من الضروري أن تسعى الشركة إلى مواجهة التغيرات والتحديات البيئية بكافة متغيراتها والتكيف معها والعمل على تطوير قدراتها الديناميكية والبحث عن أساليب لتفعيل هذه القدرات بما يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري للعاملين وكذلك تحسين الأداء المستخدم بما يتضمنه من أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي، والعمل على تحقيق التوازن بين كل من الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية لبناء والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. وفي ضوء ما تقدم فانه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم بالشركة المصرية القابضة للبتر وكيموايات وما طبيعة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم بالشركة.

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري بالشركة محل البحث؟
- ما هو أثر القدرات الديناميكية على الأداء المستخدم بالشركة؟
- ما هو أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية بالشركة؟
- ما هو أثر البراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم بالشركة؟

- هل البراعة التنظيمية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم بالشركة محل البحث؟

(٣) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات تشمل:

١-٣ **الأهمية العلمية** وتتضح من خلال تناول البحث لموضوعات حيوية في بيئة الاعمال في الوقت الحاضر وهي القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري والأداء المستخدم والبراعة التنظيمية والتي لم تلق الاهتمام الكافي في الكتابات العربية، ومن أهمية دراسة العلاقة وتحقيق التكامل بين هذه المفاهيم لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. ولذا يمثل هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة العربية التي مازالت تتطلب المزيد من الأبحاث المتعلقة بالقدرات الديناميكية والأداء الابتكاري والأداء المستخدم للمنظمات على اختلاف أنواعها. كما انه على الرغم من تعرض بعض الباحثين لمتغيرات وابعاد البحث الا ان البحث الحالي يمثل المحاولة الأولى -في حدود علم الباحثة - الذي استهدف دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات معا، مما يثرى الأهمية العلمية لهذا البحث ويساهم في معالجة الفجوة البحثية حيث لم تتوافر للباحثة أي دراسة اجنبية او عربية تناولت متغيرات البحث معا.

٢-٣ **الأهمية التطبيقية** وترجع إلى أهمية قطاع البتروكيماويات وأهمية الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات (EChem) والتي تعد إحدى الكيانات الخماس الكبرى في قطاع البترول المصري وتحمل مسؤولية تطوير صناعة البتروكيماويات في مصر وترتبط هذه الصناعة مباشرة مع صناعة البترول خصوصا في قطاع تكرير النفط الخام ومعالجته وتتبع هذه الشركة العديد من الشركات التابعة (٩ شركة) والتي تختلف في نشاطاتها، كما تساهم في تلبية احتياجات السوق المحلي من المنتجات البتروكيماوية المتخصصة التي تقوم عليها العديد من الصناعات التكميلية وكذا الصناعات الصغيرة والمتوسطة مثل صناعة البويات والمواد اللاصقة و مواد الطباعة والمطاط والمنسوجات والصناعات البلاستيكية والصناعات المغذية للسيارات والمواد المانعة للتجمد والزجاج والمنظفات وغيرها، وتصدير الفائض من منتجاتها الحيوية

المتنوعة سواء البتروكيماوية أو البترولية. ومن ثم يستمد هذا البحث أهميته كونه يرتبط بقطاع حيوي مهم توليه الدولة المصرية اهتماما خاصا ويعد أساس العديد من الصناعات الهامة. كما قد تساعد نتائج هذا البحث في تعميق فهم المسؤولين في الشركة لطبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري والمستخدم والبراعة التنظيمية الأمر الذي ينعكس على تحسين أداء الشركة وتعزيز قدراتها التنافسية.

(٤) اهداف البحث:

- بناء على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث تتمثل اهداف البحث فيما يلي:
- ١- التعرف على تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري.
 - ٢- التعرف على تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المستخدم.
 - ٣- التعرف على تأثير القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية
 - ٤- التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري.
 - ٥- التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المستخدم.
 - ٦- التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم.
 - ٧- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد علي تحسين ممارسات القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وتدعيم الأداء الابتكاري والمستخدم بالشركة محل البحث.

(٥) الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث:

ركزت عدد من الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين متغيرات البحث وتم تقسيمها إلى المجموعات التالية:

- (٥-١) الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري:
- أوضحت عدة دراسات أن البيئات المضطربة شديدة التغيير توفر فرص وتحفز المنظمات على استخدام القدرات الديناميكية لإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية من أجل الابتكار وتحسين الأداء الابتكاري. مثل دراسة (Taghizadeh et al., 2023) التي اهتمت بالتعرف على أثر القدرات الديناميكية على تحفيز أداء الابتكار المستخدم

للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأوضحت أن الأداء الابتكاري المستخدم يتأثر جوهرياً بالقدرات الديناميكية. ودراسة (Baroto et al., 2022) أوضحت وجود علاقة جوهرية مباشرة بين القدرات الديناميكية والقدرات الابتكارية للمنظمة. ويرى (Feng et al., 2022) أن القدرات الديناميكية هي عملية تحويل وتطوير المعرفة لتحقيق القيمة وأنها تقوم على المعرفة من خلال استيعاب المعرفة وتطويرها وإعادة دمجها وتشكيلها وتطبيقها وبالتالي ترتبط القدرات الديناميكية بالأداء الابتكاري للمنظمات. وتناولت دراسة (Randhawa et al., 2021) دور القدرات الديناميكية في تعزيز الابتكار في نماذج الأعمال بالمنظمات وأكدت على وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والابتكار في نماذج الأعمال ووجود تأثير للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري. واهتمت دراسة (Fatoki, 2021) بمعرفة الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التنظيمي وتوصلت إلى أن الابتكار يتوسط العلاقة بين قدرات الاستشعار وقدرات التعلم والأداء التنظيمي.

وأيضاً دراسة (S. S. Zhou et al., 2019) تناولت الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التنظيمي وتوصلت إلى أن الابتكارات تعمل كعامل وسيط بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمات إلا أنها أوضحت أن أبعاد الاستشعار وإعادة التشكيل كان لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري بينما بعد التكامل لا يؤثر على الابتكار ولعل السبب وراء ذلك هو أنه على النقيض من الأبعاد الأخرى مفهوم ثابت يتعلق بالارتباط والجمع بين الأنشطة والموارد الموجودة. بينما أوضحت دراسة (Hosseini et al., 2017) أن قدرات التكامل فقط تؤثر جوهرياً على الأداء الابتكاري، إلا أن دراسة (Sheng, 2017) توصلت إلى أن قدرات التعلم تؤثر جوهرياً على الأداء الابتكار. واستهدفت دراسة (Mousavi et al., 2018) تسليط الضوء على مدى تأثير القدرات الديناميكية على الابتكار الموجه نحو تحقيق الاستفادة بعدد من الشركات الألمانية، وأوضحت النتائج وجود تأثير مباشر وجوهري للقدرات الديناميكية على الابتكار الموجه نحو الاستفادة. أما دراسة (Froehlich et al., 2017) اهتمت بالتحرف على أثر القدرات الديناميكية على قدرات الابتكار

بالشركات وتشير النتائج إلى أن تطبيق القدرات الديناميكية يعزز ويسهم في تطوير قدرات الابتكار من خلال قدرات الاستشعار. ودراسة (Chiu et al., 2016) استهدفت دراسة تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري الجذري وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري وأن تطوير القدرات الديناميكية يحسن من الأداء الابتكاري الجذري في المنظمات. وأيضاً دراسة (Nieves et al., 2016) التي اهتمت بدراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار في قطاع الفنادق وأكدت على أهمية بناء القدرات الديناميكية لتحسين الأداء الابتكاري، حيث أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية فيما يتعلق بأبعاد قدرات التعلم والاستشعار على الابتكار، مع عدم وجود تأثير معنوي لقدرات التكامل والتنسيق على الأداء الابتكاري. وأيضاً دراسة (Gao & Zhu, 2015) أوضحت وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري، وأكدت على حاجة المنظمات لبناء قدرات ديناميكية تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتساعدتها على البقاء وتحسين الأداء الابتكاري للمنظمات.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الأول كما يلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري بالشركة محل البحث.

(٥-٢) الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستخدم: يشير الباحثون إلى أنه من خلال تطبيق القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق) يمكن للشركات تحسين الأداء المستخدم وعمليات الاستدامة، حيث تتصف عمليات الاستدامة بأنها عمليات معقدة وديناميكية لا يمكن التنبؤ بها وأنه على المنظمات أن تكون مرنة وأن تتكيف باستمرار للتغلب على عدم التأكد البيئي المتعلق بقضايا الاستدامة (Taghizadeh et al., 2023). ولقد تطورت معظم أدبيات القدرات الديناميكية من المنظور الضيق لخلق القيمة الاقتصادية إلى دورها في تحقيق استدامة الشركات (Tiberius et al., 2021). مثل دراسة (Eikelenboom & De Jong, 2018) التي تناولت تأثير القدرات الديناميكية على

الأداء المستدام بالشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بهولندا وتوصلت إلى أهمية القدرات الديناميكية لجميع أبعاد الأداء المستدام الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وأوضحت أن الأداء المستدام يرتبط بعملية التكيف المستمر والتي تتحقق من خلال القدرات الديناميكية. ودراسات (Liang et al., 2022; Yacob et al., 2022) أكدت على وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء المستدام للشركات. وتوصلت دراسة (Acosta-Prado & Tafur-Mendoza, 2024) إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء المستدام وكذلك وجود تأثير وسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء المستدام. وأوضحت دراسة (Hällérstrand et al., 2023) أن القدرات الديناميكية تمثل جزء أساسيا لنجاح ودعم الأداء المستدام والمشاريع الخضراء واهتمت الدراسة بوضع تصور للقدرات الديناميكية لدعم الأداء البيئي والمشاريع الخضراء وأوضحت أهمية اتباع منهج شامل لإشراك أصحاب المصلحة أثناء تطبيق القدرات الديناميكية في المراحل الأولى للمشاريع الخضراء وتوصلت إلى أن نجاح الأداء البيئي و المشاريع الخضراء يعتمد اعتمادا كبيرا على التكيف المستمر مع البيئة المتغيرة من خلال القدرات الديناميكية وأن المشاريع الخضراء تتطور ديناميكيا. واهتمت دراسة (Mohaghegh et al., 2021) بالتعرف على العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام وممارسات الإدارة الخالية من الفاقد بعدد من الشركات الصناعية الإيطالية، وأوضحت أن القدرات الديناميكية تؤثر على الأداء المستدام وتؤدي إلى تحقيق نتائج مستدامة وتدعم أثر ممارسات الإدارة الخالية من الفاقد على الأداء المستدام. وكذلك دراسة (Knoppen & Knight, 2022) التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام واستهدفت التعرف على العمليات التي تدعم القدرات الديناميكية بالشركات المستدامة وأوضحت أن القدرات الديناميكية تدعم الأداء المستدام وتساعد على تحقيق الأهداف البيئية. ودراسة (Al-Shami & Rashid, 2022) أيضا توصلت لوجود علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء البيئي وممارسات الاستدامة بالشركات. ودراسة (Yacob et al., 2022) أوضحت وجود

تأثير القدرات الديناميكية على ممارسات الاستدامة للشركات. وتناولت دراسة (Forés et al., 2023) العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء البيئي المستدام وأوضحت أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي وجوهري على الأداء البيئي. وكذلك دراسة (Coffay & Bocken, 2023) أوضحت وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على استدامة الشركات وعلى ابتكار نماذج الأعمال المستدامة. واستهدفت دراسة (Karman & Savanevičienė, 2021) التعرف على أثر القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات الاستدامة وتوصلت الي وجود علاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية وممارسات الاستدامة كما أظهرت تأثير الاستدامة على الميزة التنافسية المستدامة. ووفقا ل(Bocken & Geradts, 2020) فإن القدرات الديناميكية ضرورية لابتكار نماذج أعمال جديدة ولتحقيق الأداء المستدام والابتكار المستدام لنماذج الأعمال. واهتمت دراسة (Da Giau et al., 2020) بدراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء البيئي المستدام، وأوضحت أن القدرات الديناميكية تعتبر عنصرا حاسما لتعزيز الأداء البيئي المستدام، وأشارت إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات الاستدامة بفاعلية تستخدم قدرات ديناميكية تساعدها في التعرف على الفرص والتهديدات البيئية والاجتماعية، وإعادة تهيئة، وتشكيل مواردها، واستراتيجيتها. وركزت دراسة (Liboni et al., 2023) على مفهوم القدرات الديناميكية المستدامة حيث استهدفت دراسة الدور الوسيط للقدرات الديناميكية المستدامة في العلاقة بين التوجه البيئي وأداء المنظمات فيما يتعلق بالابتكار الأخضر والميزة التنافسية الخضراء، وأوضحت أن القدرات الديناميكية المستدامة تتوسط العلاقة بين التوجه البيئي والابتكار الأخضر. وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء المستدام بالشركة محل البحث.

(٣-٥) الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية:

اهتم عدد من الباحثين مثل (Birkinshaw et al., 2016; Popadiuk et al., 2018) بدراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأوضحوا أن الكتابات الأولى التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية عرفت البراعة التنظيمية باعتبارها احدي القدرات الديناميكية، او إنها إحدى طرق تطوير القدرات الديناميكية للمنظمات، وأوضح آخرون أن البراعة سابقة على القدرات الديناميكية مما يعني أن المنظمة عليها أن تتكيف أولاً مع البيئة من خلال أنشطة الاستغلال والاستكشاف وبعد ذلك تقوم بتطوير القدرات الديناميكية، بينما يعتقد آخرون أن البراعة نتيجة للقدرات الديناميكية أي أن المنظمات تحدد قدراتها الديناميكية أولاً ثم تحدد نمط التكيف، ويؤكد آخرون أنها مكملة للقدرات الديناميكية أو عنصر ضروري لبناء القدرات الديناميكية. وقد تناول عدد من الباحثين دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ومن هذه الدراسات دراسة (He et al., 2022) التي تناولت أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية بالشركات الصينية صغيرة ومتوسطة الحجم وأوضحت أن للقدرات الديناميكية تأثير إيجابي على أبعاد البراعة التنظيمية.

كذلك دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016)أوضحت وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وأوضحت أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، كما أكدت علي أن مفهوم البراعة التنظيمية يرتبط بمفهوم القدرات الديناميكية حيث أن كلا المفهومين متضمنان في محاولات الشركات للبقاء في بيئة سريعة التغيير، وأن القدرات الديناميكية هي عامل رئيسي في القدرة التنافسية للمنظمات من خلال الاستشعار وإعادة التشكيل في حين أن البراعة التنظيمية هي المسؤولة عن الإدارة المتزامنة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وبالتالي المساعدة في إدارة التغيير البيئي بشكل سريع. واستهدفت دراسة (Shlaka&Jassen,2022) معرفة أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية وتوصلت إلى أن القدرات الديناميكية تعزز التوجهات الاستكشافية والاستغلالية وتعزز بقاء المنظمات في قطاع

التعليم الجامعي. وكذلك دراسة (Alnashmi & Alkshali, 2023) أثبتت أن هناك تأثير جوهري للقدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية في الجامعات. ويرى (Kriz et al., 2014) أن البراعة التنظيمية هي نوع من القدرات الديناميكية تقوم على أساس التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الإجراءات الروتينية الحالية للشركة من أجل التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، واهتم بدراسة أثر البراعة التنظيمية في كل من الأسواق شديدة ومعتدلة المنافسة، وأوضح أنه في ظل الأسواق شديدة المنافسة فإن البراعة يتم اعتمادها كمصدر مؤقت بدلا من كونها مصدر مستدام للميزة التنافسية. أما دراسة (Pasamar et al., 2015) اهتمت بتحليل دور البراعة التنظيمية في تنمية القدرات الديناميكية وأثر أبعاد البراعة على القدرات الديناميكية مع دراسة دور رأس المال الفكري، وأكدت على أن القدرات الديناميكية تتطلب مزيجا من كل من الاستكشاف والاستغلال، وأن القدرات الديناميكية ترتبط بالابتكارات وتحقق ذلك من خلال الجمع بين كل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال. ويرى (Čirjevskis, 2016) أن القدرات الديناميكية شرط ضروري للتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية والحفاظ على المزايا التنافسية وأن هذه القدرات تدعم البراعة التنظيمية في مواجهة التغيرات البيئية. واستهدفت دراسة (Leah et al., 2021) دراسة الدور المعدل للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء بعدد من شركات الأغذية بكينيا، وأظهرت النتائج وجود دور معدل معنوي للبراعة التنظيمية وأنها تزيد من تأثير القدرات الديناميكية على الأداء. واستهدفت دراسة (حنا & حامد، ٢٠٢١) تشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والتعرف على تأثير كل منهما في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة واطهرت ان القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في البراعة التنظيمية. كما اوضح (Murschetz et al., 2020) أن منظور القدرات الديناميكية يساعد على تفعيل البراعة التنظيمية. ويؤكد (Dean, 2021) على أهمية تكامل البراعة مع القدرات الديناميكية وأنه من خلال قدرات تشكيل الأصول والموارد الحالية واستشعار الفرص الجديدة واغتنامها وتطوير قدرات جديدة تتحقق كل من

الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية. وكذلك الدراسة التي أجراها (Popadiuk et al., 2018) والتي اهتمت بدراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية في عدد من الشركات بالبرازيل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بينهما. واستهدف كل من (Souza & Takahashi, 2019) التعرف على أثر القدرات الديناميكية على التعلم التنظيمي وكيف تؤثر هذه العلاقة على البراعة التنظيمية ببعض مؤسسات التعليم العالي بالبرازيل، وأوضح وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأن القدرات الديناميكية تساعد على تحقيق والحفاظ على التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف وأن التعلم التنظيمي يدعم هذا التأثير. ويرى (Yunita et al., 2023) ان المنظمات البارعة تحتاج إلى قدرات ديناميكية تتيح لها تجميع الجهود والموارد وتنسيقها ودمجها وتخصيصها وإعادة توزيعها بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية، وأن البراعة تعد مكملاً لمنظور القدرات الديناميكية لأنها توضح نقاط القوة والضعف في قرارات الإدارة حول إيجاد الفرص والاستفادة منها وإعادة تشكيل الأنشطة والموارد الداخلية. وهدفت دراسة (عيشوش، ٢٠٢١) إلى معرفة دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في بعض البنوك وخلصت إلى أن هناك دور فعال للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تعزيزها لكل من الاستغلال والاستكشاف.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية بالشركة محل البحث.

(٤-٥) الدراسات التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري: يرى (Chen, 2017) أن الابتكار وتحسين الأداء الابتكاري للمنظمات يتحقق من خلال البراعة التنظيمية وبناء القدرات التنظيمية، واقترح مفهوم البراعة الديناميكية التي تجمع بين البراعة الهيكلية والسياقية والمتابعة، وأن الاستكشاف والاستغلال يتطلبان ممارسات إدارية مختلفة وأن أنشطة الاستغلال كثيراً ما تطغى على أنشطة الاستكشاف في المنظمات مما يؤثر على الأداء الابتكاري بالمنظمات. ووقال (Y. Zhou et al., 2021) فإن الابتكار القائم على

الاستغلال والاستكشاف يحركه بالدرجة الأولى رأس المال البشري ويعتمد على القدرات المعرفية للعاملين وتحفيزهم والتزامهم بتوليد الأفكار. وتناولت دراسة (Popadić et al., 2015) التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري لعدد من الشركات تعمل في ١٢ دولة، وأشارت النتائج إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان إيجابيا بأداء المنظمات الابتكاري وأن البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري متكاملان. وربط (Sulphey & Alkahtani, 2017) بين البراعة التنظيمية والابتكار حيث يرى ان الابتكار التدريجي يرتبط بالأنشطة الاستغلالية أما الابتكارات الجذرية فترتبط بالأنشطة الاستكشافية. وتناولت دراسة (Anzenbacher & Wagner, 2020) أثر البراعة التنظيمية في نجاح الابتكار بالمنظمات وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على تطوير مصادر المعرفة والابتكار بالمنظمات. ودراسة (المنجي & عواد، ٢٠٢٣) التي استهدفت دراسة تأثير التوجه بالابتكار على البراعة التنظيمية أوضحت أن التوجه بالابتكار يؤثر معنويا وبشكل طردي في البراعة التنظيمية. ودراسة (Alamayreh et al., 2019) تناولت العلاقة ما بين الابتكار والبراعة التنظيمية والأداء التنظيمي وأوضحت الدراسة أن الأداء الابتكاري له تأثير وسيط في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي. وتمت دراسة (Lennerts et al., 2020) على 177 شركة صناعية في سويسرا لدراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري وتم تقسيم الأداء الابتكاري إلى الأداء الابتكاري التدريجي و الأداء الابتكاري الجذري، وأوضحت النتائج أن الأداء الابتكاري الجذري مدفوع فقط بالاستكشاف وأن الأداء الابتكاري التدريجي يكون أعلى عندما يتفاعل لاستغلال مع مستوى متوسط من الاستكشاف، كما أوضحت أن الحفاظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف أمر بالغ الأهمية للأداء الابتكاري وأشارت إلى أن الاستغلال قد يكون مضرا إلى حد ما بالابتكار الجذري. كذلك دراسة (R. Li et al., 2020) تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار بالشركات الصينية وتوصلت الي وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري. وأوضحت دراسات (Boukamel & Emery, 2017; Restuputri et al., 2024) أن فشل المنظمات في تحقيق التكامل والاندماج بين الاستغلال والاستكشاف يمكن أن ينشئ حواجز أمام تبادل المعلومات ويؤدي إلى فشل الأداء الابتكاري بالمنظمات. وأيضا دراسة

(Veiga et al., 2024) أكدت الدور الحاسم للبراعة التنظيمية في تحفيز الابتكار. وتشير بعض الأبحاث الي أن الاستكشاف أكثر أهمية للأداء الابتكاري في حين يساهم الاستغلال في زيادة الكفاءة والربحية، و أكد آخرون علي أهمية كل من القدرات الاستكشافية والاستغلالية للابتكار، بينما يرى آخرون أن قدرات الاستغلال ترتبط سلبيا بدرجة ابتكار المنتج (Alamayreh et al., 2019). ويرى (Alves & Santos, 2021) أن البراعة تساعد على استخدام تكنولوجيات جديدة وإحداث تغييرات سوقية والتي قد تؤدي إلى تغييرات كاملة في طريقة وأساليب العمل واستحداث منتجات وخدمات جديدة مبتكرة وبالتالي تنعكس على الأداء الابتكاري للمنظمة. واستهدفت دراسة (Čirjevskis, 2016) دراسة الارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية لتحسين الأداء الابتكاري وأوضحت أهمية الارتباط بين كل منهما لتحقيق الابتكار وتحسين الأداء الابتكاري، وأن القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية الابتكارية تؤدي إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وأن البراعة التنظيمية الابتكارية تساعد على فهم وتفسير القدرات الديناميكية. وكذلك استهدفت دراسة (van Lieshout et al., 2021) التعرف على تأثير البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية على الابتكار المفتوح والميزة التنافسية للمنظمات، وأوضحت أن دمج البراعة التنظيمية مع الابتكار يحقق ميزة تنافسية من خلال تطوير القدرات الديناميكية، كما أوضحت أن القدرات الديناميكية تعمل كحلقة الوصل بين البراعة التنظيمية والابتكار، وأن القدرات الديناميكية تدعم تحقيق البراعة التنظيمية وتمكن المنظمات من تحسين عملية الابتكار، وأن على المنظمات أن تدير قدراتها الديناميكية ومواردها لتحقيق البراعة التنظيمية. وقد اشار (Yunita et al., 2023) أنه لم يتم البحث في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري والقدرات الديناميكية إلا جزئيا في الأدبيات. وبناء على ما سبق تم صياغة الفرضين الرابع والخامس كما يلي:

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري بالشركة محل البحث.

الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري في الشركة محل البحث

(٥-٥) الدراسات التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المستخدم:

استهدفت دراسة (Aftab et al., 2022) دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والاستدامة بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مع دراسة الدور الوسيط للتوجه الريادي، وأوضحت أهمية عمليات الاستكشاف والاستغلال لتحقيق الأداء المستخدم وتحسين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وكذلك دراسة (Martínez-Falcó et al., 2023) أكدت وجود ارتباط إيجابي قوي بين البراعة التنظيمية والأداء المستخدم. ووفقاً لدراسة (Shafique et al., 2021) فإن البراعة التنظيمية تؤدي إلى تحسين الأداء المستخدم حيث تؤدي الأنشطة الاستكشافية إلى تحقيق حصة سوقية أكبر وعائدات أعلى للمنظمات في الأجل الطويل وكذلك توفر طرق جديدة لتلبية المتطلبات الاجتماعية والبيئية لأصحاب المصلحة وان الأنشطة الاستغلالية تحسن القيمة المضافة للمنتجات الحالية. وأوضح (Kraus et al., 2020) أن البراعة التنظيمية تحسن وتعزز الأداء البيئي للمنظمات عن طريق مساعدة المنظمات على تحسين الطريقة التي تتفاعل بها منتجاتها وتكنولوجياتها مع البيئة واستخدام المواد الخام والعمليات والتكنولوجيا التي تقلل من التأثير البيئي السلبي. ويرى (Sulphay & Alkahtani, 2017) أن الأداء المستخدم يرتبط بالبراعة التنظيمية، وأن البراعة والاستدامة يكمل كل منهما الآخر كما أن الجمع بينهما يساعد الشركات على تحسين الأداء وتحقيق فوائد متعددة لأصحاب المصلحة إضافة إلى تخفيض التكاليف كما أن الاستدامة سوف تساعد على تحقيق البراعة. واستهدفت دراسة (Hafeez et al., 2024) دراسة تأثير البراعة التنظيمية والثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء المستخدم للمنظمات وأكدت وجود علاقة جوهريّة بين البراعة التنظيمية والأداء المستخدم، وتشير الدراسة إلى أن المنظمات ذات البراعة العالية تكون أكثر قدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل، وأن نظرية الرؤية القائمة على الموارد RBV ترتبط بالبراعة حيث تحتاج المنظمات إلى تخصيص الموارد لدعم كل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل فعال، وبينما تساعد نظرية RBV على تحديد واستغلال الموارد القيمة والنادرة للشركة يساعد مفهوم البراعة على تخصيص

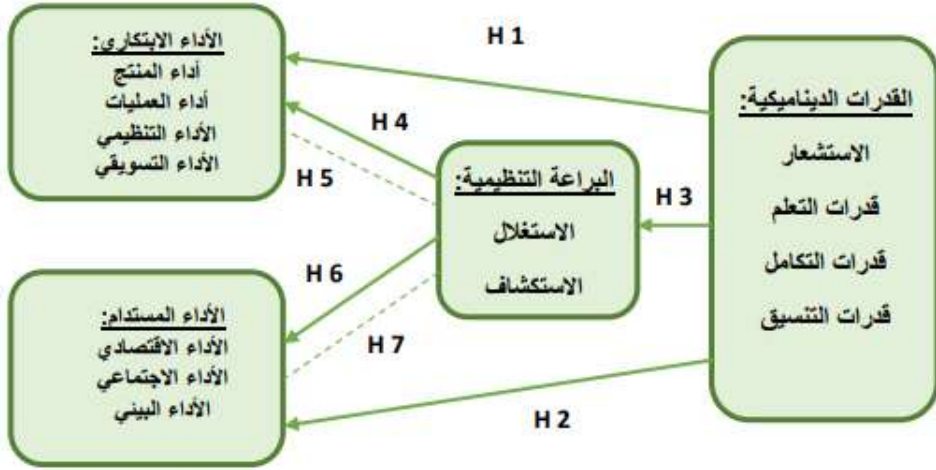
تلك الموارد لتحقيق التوازن بين جهود الاستكشاف والاستغلال وأكدوا على أن الإدارة الفعالة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تعزز الاستدامة حيث أن الموازنة بين هذه الأنشطة تجعل الشركة أكثر قدرة على التكيف مع الظروف البيئية وتوقع المخاطر والفرص والاستجابة لها، فالأنشطة الاستكشافية تمكن الشركات من أن تحدد وتتصدى للتحديات والتهديدات في مجال الاستدامة و تساعد الأنشطة الاستغلالية على تحسين العمليات للحد من الآثار البيئية وتحسين النتائج الاجتماعية كما أوضحت الدراسة أن النظرية القائمة على الموارد الطبيعية NRBV والمشتقة من نظرية RBV أكثر تحديدا وتفسيرا للعلاقة بين البراعة والاستدامة. ووقال (Martínez-Falcó et al., 2023) فإن تحسين الأداء المستخدم بالمنظمات يتطلب أن تستحدث المنظمات ابتكارات تتيح لها استغلال المعارف الموجودة واستكشاف معارف جديدة في نفس الوقت مما يعزز براعتها التنظيمية، فبينما تؤدي الابتكارات القائمة على الاستغلال إلى زيادة الكفاءة التنظيمية والاقتصادية والربحية فإن الابتكارات القائمة على الاستكشاف تؤدي إلى تطوير ممارسات جديدة تحسن الأداء البيئي والمجتمعي، كما اوضحت أن البراعة تتطلب الاهتمام المؤسسي بالأداء البيئي والاجتماعي. وبناء على ما سبق تم صياغة الفرضين السادس والسابع كما يلي:

الفرض السادس: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء المستخدم بالشركة محل البحث.

الفرض السابع: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستخدم بالشركة محل البحث.

وبمراجعة الدراسات السابقة اتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة اجنبية او عربية تناولت دراسة متغيرات البحث معا -وذلك في حدود علم الباحثة- فعلي الرغم من ان هناك عدد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل الا انه لم يتوافر للباحثة اية دراسة تناولت هذه المتغيرات معا وان اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تتناول عدة موضوعات حيوية

في بيئة الاعمال في الوقت الحاضر وأنها تسعى إلى تحقيق التكامل بين هذه المفاهيم من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
وفي ضوء ما سبق يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل رقم (1):



شكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

(٦) التأسيس النظري لمتغيرات البحث:

(٦-١) القدرات الديناميكية:

جذب مفهوم القدرات الديناميكية اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بوصفه مصدرا للميزة التنافسية للمنظمات من خلال تطوير وتعديل الموارد بما يتلاءم مع التغيرات البيئية لضمان قدرة المنظمات على التعامل مع ديناميكيات البيئة. ويرتبط مفهوم القدرات الديناميكية بقدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية والمعرفية بمنظور استراتيجي لاستكشاف الفرص واستغلالها والتعرف على التهديدات والاستعداد لها وتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها. وقدم Teece (1997) مفهوم القدرات الديناميكية وعرفها بأنها القدرة على

التكيف مع البيئة المتغيرة من خلال تغيير كل من الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة ودمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات للتكيف مع البيئات المتغيرة. كما عرفها أيضا بأنها القدرة على الإحساس بالفرص والتهديدات واستثمار الفرص والحفاظ على قدرات تنافسية من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمنظمات الأعمال ويشار إليها بقدرات الاستشعار وإعادة التكوين أو التشكيل، والتكامل، وقدرات التنسيق، والتعلم. ثم تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم وقدموا تعريفات مختلفة له فعرّفها كل من (Nieves & Haller, 2014) بأنها عمليات المنظمة التي تهدف إلى تطوير وتجديد مواردها بغرض التكيف مع التغيرات البيئية، وعرّفها (C. L. Wang et al., 2015) أنها قدرة المنظمة على تحديد الفرص البيئية واكتساب موارد جديدة وتطويرها وتعزيزها بعمليات التعلم والابتكار، ويرى (Wollersheim & Heimeriks, 2016) أنها قدرة الإدارة على دمج وتعديل وإعادة تكوين المهارات والكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة، بينما يرى (Felin & Powell, 2016) أنها أحد المناهج الأساسية التي تمكن المنظمات من تقييم ودراسة البيئة المحيطة وتوقع التغيرات وتحديد الفرص وتوفير آليات لاستغلال تلك الفرص بكفاءة مع مساعدة المنظمات على التكيف مع الظروف شديدة التغيير. وترى (إسماعيل، ٢٠٢٣) أنها مجموعة من المعارف والمهارات تكسب المنظمة القدرة على تطوير قدراتها لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة. وذكر (Feng et al., 2022) أن القدرات الديناميكية هي قدرة المنظمات على التكامل والبناء والدمج وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل بسرعة مع التغيرات البيئية. ويرى (Pasamar et al., 2015) إن الشركات في الوقت الحاضر لا تحتاج إلى قدرات تشغيلية فقط، بل تحتاج أيضا إلى قدرات ديناميكية تساعد على إعادة تشكيل قدراتها الأساسية لتصبح قدرات جديدة تتلاءم بشكل أفضل مع البيئة المتغيرة. وأوضح (Yunita et al., 2023) أن القدرات الديناميكية تعكس المهارات التنظيمية التي تتعلق بصنع القرارات الإدارية وتسمح باستغلال القدرات الحالية وتنمية القدرات المستقبلية، ووفقا ل (Taghizadeh et al., 2023) فإن القدرات الديناميكية تستند إلى أنماط من السلوك وعمليات تنظيمية مميزة من أجل تعديل طريقة عملها لتحقيق أداء أكثر فعالية كما أوضح

ان فهم القدرات الديناميكية وقياسها يساعد المديرين على اتخاذ القرارات وتطوير منتجات جديدة في البيئات المضطربة. وينظر إلى القدرات الديناميكية على أنها قدرات موجهة نحو التغيير وتساعد المنظمات على إعادة تكوين وتخصيص مواردها لتلبية احتياجات العملاء المتطورة وتحقيق مزايا تنافسية من خلال التكيف مع التغيرات البيئية (Inan & Bititci, 2015). وتري الباحثة أن القدرات الديناميكية هي مجموعة القدرات والعمليات المترابطة والتي تمكن إدارة المنظمة من استشعار وفهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها عن طريق تعديل وتطوير معارفها ومعلوماتها وتجديد كفاءاتها الحالية لتحقيق التنسيق والتكامل بين جميع مواردها وعملياتها وإعادة تشكيل قدراتها ومواردها للتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق مزايا تنافسية، وهي عملية منهجية ومستقرة وليست مجرد ردود أفعال للتغيرات البيئية فهي تتعلق بالتكيف والتجديد والتكامل وإعادة التشكيل للمهارات والموارد والقدرات لتتلاءم مع متطلبات التغيرات البيئية.

ووفقاً لـ Teece فإن هناك اختلاف بين القدرات الديناميكية والقدرات التشغيلية أو العادية فالقدرات العادية يقصد بها تلك القدرات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقديم المنتجات الحالية للعملاء الحاليين في الأسواق الحالية فهي القدرة على تنفيذ الأنشطة اليومية بينما القدرات الديناميكية تصف القدرة على إعادة التشكيل وتغيير المنتجات وطريقة تقديمها للعملاء والأسواق وتتحكم في القدرات التشغيلية عن طريق إعادة تشكيلها لجعلها مناسبة للبيئة المتغيرة، وتمكن المنظمات من تغيير نمطها الإداري لمواكبة التغيرات البيئية بينما القدرات التشغيلية تنسم بالثبات النسبي كما إنها لا تساهم في تحقيق مزايا تنافسية إنما تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار (Loureiro et al., 2021). ويرى (Liu et al., 2024) أن القدرات الديناميكية هي قدرات تنظيمية عليا. ويؤكد عدد من الباحثين على أن القدرات الديناميكية هي امتداد وتطوير لنظرية الرؤية القائمة على الموارد RBV حيث تفتقر نظرية RBV إلى توضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئات المتغيرة (Michaelis et al., 2021) كما انها تركز على الموارد الداخلية (Pillai & Srivastava, 2023) بينما تعد نظرية القدرات الديناميكية بمثابة منهج

استراتيجي يتجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في بيئات شديدة التعقيد والتغير باستمرار من خلال قدرتها على إنشاء وتوفير الموارد وإعادة تجميعها بطرق جديدة (Liboni et al., 2023) ويتفق معهما (Bleady et al., 2018) حيث يرى أن نظرية القدرات الديناميكية تعد منهج بديل للتغلب على نقاط الضعف الخاصة بنظرية RBV حيث تحدد القدرات الديناميكية مسار واضح يسمح للمنظمات بالتكيف والتوافق مع البيئات المتغيرة من خلال بناء ودمج وإعادة تكوين مواردها وقدراتها. فعلى الرغم من أن موارد المنظمة يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية إلا أنه في ظل بيئات العمل الديناميكية لا تؤدي الموارد إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحتاج المنظمات إلى قدرات تساعدها على بناء ودمج مواردها وتجديدها وإعادة تشكيلها والوصول إلى موارد جديدة (Dong et al., 2016).

وقد تطورت نظرية القدرات الديناميكية منذ تقديمها على يد Teece حتى أصبحت واحدة من النظريات الأكثر تأثيرا في مجال الأعمال ليس لدورها الفعال في التأثير على الأداء التنافسي للمنظمات فحسب وإنما لدورها أيضا في مجالات متعددة مثل إدارة العمليات والابتكار والنظم البيئية حيث توجه المنظمات إلى تحديث قدراتها باستمرار والتخلص من الجمود لتحقيق مزايا تنافسية في ظل البيئة سريعة التغير (Chen et al., 2023). وقد أوضح (Loureiro et al., 2021) أنه بينما تشير دراسات متعددة إلى أن القدرات الديناميكية ترتبط بالبيئة شديدة الديناميكية لكن الدراسات الحديثة تجاهلت خصائص البيئة وأوضحت أن القدرات الديناميكية مهمة سواء في البيئة الديناميكية أو المستقرة.

وقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة اثر القدرات الديناميكية علي أداء المنظمات وهناك عدد من الدراسات أوضحت أن القدرات الديناميكية لها أثر مباشر وإيجابي على أداء المنظمات إلا أن هناك دراسات أخرى أوضحت أنها لا ترتبط مباشرة بأداء المنظمات وان القدرات الديناميكية لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء، بل ويرى آخرون أن القدرات الديناميكية قد تضر بالأداء إذا لم تكن هناك حاجة لاستخدام القدرات الديناميكية أو إذا كانت تنطوي على تكلفة مرتفعة ويرجع ذلك إلى أن الآليات

التي من خلالها تؤثر القدرات الديناميكية على أداء الشركات لا تزال غير واضحة (Vu, 2020). ويرى (Teece, 2018) القدرات الديناميكية هي المحدد الرئيسي لسرعة واستجابة موارد المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما يرى أنها من عوامل النجاح الأساسية للمنظمات في السوق. و أكد (Haarhaus & Liening, 2020) على أن ظروف عدم التأكد والتغير السريع في بيئة الأعمال الرقمية تعد الدافع الأساسي لتطوير القدرات الديناميكية. وكذلك (Donada et al., 2016) يرى أنها تساهم في حل المشكلات بشكل منهجي نتيجة استشعارها الفرص والتهديدات واتخاذ قرارات موجهة بالسوق. ويؤكد عدد من الباحثين أن القدرات الديناميكية هي عنصر حاسم في قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسي. فوفقا ل (Akpan et al., 2022) القدرات الديناميكية عنصر لا غنى عنه من بين عناصر وعوامل نجاح المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة وأنها قوة استراتيجية دافعة لتعزيز أداء المنظمة. ووفقا لدراسة (Song et al., 2016) فان شركة سامسونج تمكنت من تحقيق نمو سريع والمحافظة على ميزاتها التنافسية من خلال ممارسة مختلف أنماط القدرات الديناميكية بما في ذلك التعرف على الفرص المتاحة والتعلم واكتساب التكنولوجيا وابتكار منتجات عالمية وإعادة هيكلة الموارد.

وهناك عدة دراسات أوضحت أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابيا على أداء الشركات مثل دراسات (Arun & Yildirim Ozmutlu, 2022; Fainshmidt et al., 2016; Hernández-Linares et al., 2021; Leah et al., 2021; S. S. Zhou et al., 2019; Nguyen et al., 2024). وأشار (Mukhtar et al., 2019) إلى أن القدرات الديناميكية تلعب دورا هاما في المنظمات حيث ترتبط بشكل مباشر بأدائها المالي وأنه في البيئات الديناميكية يتعين على الشركات أن تقدم منتجات جديدة لتحقيق مزايا تنافسية وأن تقوم باستغلال الفرص البيئية المتاحة مما يتطلب تمتع الشركات بقدرات ديناميكية قوية. وأوضحت دراسات (Azzam et al., 2023; Chaudhuri et al., 2024; Chukwuemeka & Onuoha, 2018; Lee et

(al., 2016; C. L. Wang et al., 2015) إنها تعزز الميزة التنافسية للمنظمات، وان لها أثر إيجابي على الأداء التشغيلي لسلاسل التوريد (Abou Kamar et al., 2023)، وأنها ترتبط إيجابيا بالمرونة التنظيمية (Akpan et al., 2022). ودراسة (عبد النبي، ٢٠٢٣) توصلت إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء الوظيفي بالمنظمات.

بينما أوضحت دراسات (Nieves & Haller, 2014; Ogunkoya, 2018; Olufemi et al., 2014) أن القدرات الديناميكية ليست مصدرا للميزة التنافسية وأن تأثيرها محدود وغير مباشر. كما حدد الباحثين عدد من القدرات الديناميكية ولا تزال الأدبيات قيد التطوير لفهم وتحديد تلك القدرات (Liboni et al., 2023). وفيما يتعلق بأبعاد القدرات الديناميكية فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد، فعلى سبيل المثال حددتها بعض الدراسات مثل دراسات (Barreto, 2010; Fitriati et al., 2020) في قدرات الاستشعار، القدرة على استغلال الفرص، قدرات إعادة تشكيل الموارد. بينما حددتها دراسات أخرى في البحث عن الفرص واكتساب الموارد وإعادة تشكيل الموارد، وحددها (Leah et al., 2021; Teece, 2018) في قدرات الاستشعار والاستحواذ وقدرات إعادة تشكيل الموارد. وحددت دراسات أخرى في قدرات الاستشعار قدرات التعلم قدرات التنسيق قدرات التكامل قدرات إعادة تشكيل الموارد (Yunita et al., 2023). وقد حددتها العديد من الدراسات مثل (Darawong, 2018; Ewosiida Osisoma et al., 2016; Hernández-Linares et al., 2021; Nieves et al., 2016; Pavlou & El Sawy, 2011; Taghizadeh et al., 2023) في أربعة أبعاد هي قدرات الاستشعار قدرات التعلم قدرات التكامل قدرات التنسيق. وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد لقياس القدرات الديناميكية ويقصد بقدرات الاستشعار قدرة المنظمة على الشعور بالبيئة الخارجية وملاحظة التغيرات البيئية والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أعمال المنظمة من خلال عمليات مراقبة بيئة الأعمال، فهي قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص. ويقصد بقدرات

التعلم القدرة على توليد وبناء واكتساب ومشاركة المعارف الجديدة واستخدامها لاستغلال الفرص المتاحة أو لتقديم منتجات جديدة. أما قدرات التكامل فتشير إلى قدرة المنظمات على الحصول على الموارد وتوفير قدرات وموارد جديدة ودمجها وربطها بالموارد والقدرات الحالية للمنظمة، إضافة إلى إحداث تنسيق بين أقسام وقطاعات العمل المختلفة والعمل على تحقيق الملائمة بين العاملين ووحدات العمل المختلفة والاهتمام بالجهود الجماعية. وقدرات التنسيق يقصد بها القدرة على إدارة وتنسيق وتحقيق الانسجام والتناغم بين المهام والموارد والأنشطة مما يسهل عمليات تحديد الموارد اللازمة وتجميعها ومراقبتها ودمجها وإعادة تشكيلها من خلال تخصيص وتوزيع الموارد ونشر المعلومات.

(٦-٢) البراعة التنظيمية:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم البراعة التنظيمية وأصبحت واحدة من المفاهيم الأساسية في بيئة الأعمال حيث تتيح للمنظمات استغلال قدراتها مع عدم تجاهل الجهود الرامية إلى تطوير قدرات جديدة من خلال اكتشاف معارف وفرص جديدة (Restuputri et al., 2024)، حيث تتجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر إلى البحث المستمر عن الحلول اللازمة لمواجهة التحديات البيئية واستكشاف أساليب جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها، ويعتبر مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الحيوية التي تساعد المنظمات على توجيه جهودها نحو تحقيق التوازن والموائمة بين الاستغلال الأمثل لمواردها واستكشاف فرص جديدة بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها. فالمنظمات البارعة هي تلك المنظمات القادرة على استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال القدرات الحالية وعلى تحقيق التوازن بين تخصيص وتوزيع الموارد على الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية. ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمة على فعل اثنان من الضرورات التنظيمية في آن واحد والتي قد يحدث بينها تعارض في الإجراءات. وقد ظهر هذا المفهوم كرد فعل على التناقض بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال. ويشير الاستكشاف إلى البحث والمجازفة والتجريب في حين يشير الاستغلال إلى التحسين والكفاءة والتنفيذ (Brix, 2019).

وقدم March (1991) مفهوم البراعة التنظيمية ليعني تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف موارد وفرص جديدة، فالبراعة التنظيمية هي أحد المناهج التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحاضر والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التعامل مع التغيرات البيئية بما يضمن تحقيق البقاء والاستمرار على المدى الطويل (Bingham & Burch, 2019; Kuwashima et al., 2020). فإذا ركزت المنظمات على الاستكشاف فقط سوف تنخفض الكفاءة والقدرة على تحسين الأنشطة والعمليات الحالية، وكذلك فإن التركيز على الاستغلال فقط يؤدي إلى الجمود وعدم التكيف مع البيئة ولذا تتضح أهمية تحقيق التوازن والتزامن بين الاستكشاف والاستغلال (Mueller et al., 2020).

وعرفها (Popadiuk et al., 2018) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال من خلال التكامل والاستخدام الأمثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد. ويرى (Úbeda-García et al., 2020) أن أنشطة الاستكشاف والاستغلال يتنافسان على الموارد التي تنسم بالندرة مما يتطلب من المنظمات الموازنة بينهم لتحقيق البقاء والاستمرارية وهذا التوازن يتطلب تنظيمي يشجع على تحقيق هذا التوازن. ووفقاً لـ (Katou et al., 2023; Yunita et al., 2023) فهي قدرة المنظمات على إدارة أعمالها وأنشطتها الحالية بكفاءة عالية وفي نفس الوقت قدرتها على التكيف مع الاحتياجات المستقبلية الناتجة من التغيرات البيئية. فهي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين شئئين مختلفين في وقت واحد وهما قدرات الاستكشاف والاستغلال وهي كذلك قدرة المنظمة على الموازنة بين العمليات المختلفة التي يتم تنفيذها والتي تمكن المنظمات من السعي باستمرار إلى الابتكار والتكيف مع الأوضاع إلى جانب اتباع أساليبها التقليدية (Batra et al., 2022). والأنشطة الاستغلالية تمثل جوانب الكفاءة والإنتاجية والعمل على أساس الخبرة ويرتبط بالأسواق المستقرة ويعمل على التحسين التدريجي والمساهمة في الكفاءة التشغيلية الحالية للمنظمة وضمان تحقيق ربحية مستقرة على المدى القصير، أما الأنشطة

الاستكشافية فترتبط بالاستقلالية والتكيف والبحث والاكتشاف والابتكار وتؤدي للوصول إلى أفكار جديدة وتغيير العمليات الحالية وهذه الأنشطة قادرة على توفير الفرص في المستقبل والتي تحقق الربحية على المدى الطويل. وقد أوضحت بعض الأبحاث أنه يصعب وقد يستحيل تحقيق التزامن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية إلا أن الأبحاث الحديثة أكدت على أن المنظمات يمكن أن تسعى لتحقيق مستويات عالية من الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، كما أوضح العديد من الباحثين أن الاستغلال والاستكشاف ليس بالضرورة متعارضين بشكل أساسي بل يمكن أن يكون معززين لبعضهم البعض وميل المنظمة إلى الاستغلال على حساب الاستكشاف قد يؤدي إلى الوقوع في فخ الكفاءة لأنه قد يحقق أرباح سريعة ولكنه يؤدي إلى ركود الشركة مما يجعلها غير قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق كذلك فإن اهتمام الشركة بالأنشطة الاستكشافية والبحث المستمر عن الفرص المستقبلية على حساب عملياتها الحالية قد يؤدي إلى فشل الشركة (Badu&Micheli,2024). ويؤكد (C. Wang et al., 2023) ان البراعة هي القيام بأنشطة استكشافية لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلال الكفاءات والفرص الحالية في نفس الوقت وأن الاهتمام بأحدهما دون الآخر يؤدي إلى فشل منظمة على المدى الطويل. ويرى (Chen, 2017) أنه يجب على الشركات أن تتفوق في كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية معا لضمان البقاء والازدهار على المدى الطويل، ولكنه أوضح أنها يصعب تحقيق ذلك نظرا للتناقض بين هذه الأنشطة وأن البراعة الديناميكية التي تجمع كل من البراعة الهيكلية والسياقية والمتابعة تساعد الشركات على إدارة عمليات الاستكشاف والاستغلال، وقد أوضح الباحثين أن التفاعل بين الاستغلال والاستكشاف يعتبر مصدر للميزة التنافسية تتجاوز تلك التي يوفرها كل منهما على حدة (Lennerts et al., 2020). وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية هي مفهوم متكامل للدلالة على قدرة المنظمة على استكشاف البيئة الخارجية لاكتساب معرفة جديدة والتعرف على الفرص الجديدة إضافة إلى قدرتها على استغلال واستثمار المعارف والموارد المتاحة لاستغلال الفرص المتاحة حاليا لتحقيق التميز في الأداء وضمان استمراريته.

وأوضحت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية على أداء المنظمات، مثل دراسة (Kaneko & Sanchez, 2022) أكدت على أن البراعة التنظيمية تؤدي دورا حاسما في ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل. كما تؤدي إلى انخفاض تكلفة المنظمات وتساعد على تلبية احتياجات العملاء (Jiang et al., 2022)، ودراسة (Callegari & Rai, 2021) أوضحت أثرها الإيجابي في تحسين الأداء المالي وغير المالي. وكما أوضح (Atkins et al., 2021) أنها تؤدي إلى تحقيق معدلات ربحية أعلى وتوفير معلومات وبدائل عديدة للقرارات الاستراتيجية. كما تحسن كفاءة أداء الشركات وتدعم القرارات الاستراتيجية (Dranev et al., 2020). ويرى (Rialti et al., 2018) أن البراعة ترتبط بكل من رشاقة المنظمة والأداء التنظيمي وأن المنظمات ذات البراعة العالية تتجه إلى الإدارة الديناميكية لأساليب العمل وتعزيز المرونة التنظيمية وتمكن المنظمات من تحديد أوجه عدم الكفاءة في العمليات الداخلية وتلبية احتياجات العملاء. كما أوضحت دراسات (Peng et al., 2021; L. Zhou et al., 2019) أن القدرات الاستغلالية والاستكشافية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات وأن الشركات التي لا تركز على الاستكشاف والاستغلال تواجه العديد من التهديدات لمزاياها التنافسية. وأنها ترتبط إيجابيا بتحسين الأداء ونمو الشركات (Božič & Dimovski, 2019; Mura et al., 2021). وبالرغم من أن معظم الدراسات أوضحت التأثير الإيجابي للبراعة على الأداء إلا أن هناك عدد من الدراسات أوضحت عدم وجود تأثير أو وجود تأثير سلبي على الأداء، على سبيل المثال أوضحت دراسة (Venugopal et al., 2020) أن البراعة تنظيمية لا تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات. ودراسة (Clauss et al., 2021) أظهرت أن هناك تأثير سلبي للبراعة على الميزة التنافسية.

وقد اختلفت الآراء حول أبعاد البراعة التنظيمية حيث يرى عدد من الباحثين أن هذه الأبعاد هي استغلال الأمثل للفرص واستكشاف الفرص الجديدة والهيكل التنظيم المالي، وحددها البعض في العلاقات غير الرسمية والتوجه الريادي والدعم التنظيمي، بينما حددها (Kafetzopoulos, 2020; Simsek et al., 2017) في الاستباقية

والاستكشاف والاستغلال والتوجه نحو الجودة. إلا أن معظم الدراسات اعتمدت على بعدين أساسيين وهما الاستغلال والاستكشاف (Brix, 2019; Martínez-Falcó et al., 2023; Peng et al., 2019; Wei et al., 2014; Yunita et al., 2023) وهي المقياس الأكثر شيوعاً وانتشاراً، ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من البحوث والدراسات تبين أن هناك شبه اتفاق على تلك الأبعاد لقياس البراعة التنظيمية ونظراً لملائمة هذه الأبعاد للدراسة الحالية فقد قامت الباحثة بتبني هذه الأبعاد، ويشير الاستكشاف إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والموارد الجديدة ويمكن وصفه من خلال تقبل المنظمة لتقديم منتجات جديدة واستفادتها من الفرص الجديدة في الأسواق وبحثها الدائم عن قنوات توزيع جديدة وعملاء جدد في أسواق جديدة واستخدام تكنولوجيا جديدة، بينما يرتبط الاستغلال بقدرة المنظمة على استغلال الموارد الحالية من خلال تحسين المنظمة للمنتجات الحالية وإدخال بعض التعديلات على المنتجات الحالية في الأسواق الحالية وزيادة الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين أي قدرة المنظمة على الاستفادة من كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحالي لإشباع حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية من خلال تحسين المنتجات والعمليات الحالية.

(٦-٣) الأداء الابتكاري:

يعد الابتكار أحد الجوانب الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في ظل البيئة الرقمية الحالية لضمان البقاء والاستمرارية وتحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، حيث يساعد المنظمات على التعامل مع البيئة ديناميكية المعقدة ويعتبر أحد عوامل نجاحها في الأجل الطويل ويتيح لها القدرة على التكيف مع مستجدات ومتغيرات تلك البيئة. ويعتمد الأداء الابتكاري على قدرة العاملين على الابتكار والأخذ بزمام المبادرة. وعرف (Al Wali et al., 2023) الأداء الابتكاري بأنه هو هذا الأداء الذي يعتبر المورد الرئيسي لكافة الأفكار الجديدة وغير المألوفة والتي تساعد المنظمات على تحقيق التميز التنافسي. كما يعرف بأنه القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات وبالتالي القدرة على تحويل قدرات وجهود الابتكار إلى منتجات فعلية في

الأسواق (H. Wang et al., 2024; Zizlavsky, Gambi et al., 2021 2016). كما يقصد به تنفيذ منتجات وعمليات وطرق تسويقية أو تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال (AL-Khatib, 2022). وعرفه (Naqshbandi, 2016) بأنه استخدام الأفكار الخلاقة من أجل تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات التي تحقق أداء متميز للمنظمات. كما يعرف بأنه القدرات التي تمتلكها المنظمات للبناء والتطوير والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل وكذلك استخدام الأفكار الابتكارية لتحسين المنتجات والعمليات والإجراءات التي تحقق أداء أفضل للمنظمة (L. Li et al., 2024). كما عرفها (Tortorella et al., 2024) بأنها أنظمة عمل مبتكرة غير مسبوقة ذات قيمة تنطوي على المخاطر وتؤدي إلى تحقيق مستوى أكبر من المعرفة يحقق مزايا تنافسية. ويعرف (Feng et al., 2022) الأداء الابتكاري بأنه نتيجة الابتكار وهو يعكس درجة نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها في مجال الابتكار، ويظهر الأداء الابتكاري في شكل تكنولوجيا جديدة أو تحسين للمنتجات وزيادة الحصة السوقية، كما يرى أن الأداء الابتكاري هو تعزيز للقدرات وتحقيق للقيمة من خلال العمليات والممارسات المبتكرة. وقد أوضح (Chávez-Rivera et al., 2024) أن الأداء الابتكاري يحتاج إلى توفير بيئة عمل تدعم وتشجع النماذج والعمليات والتجارب المبتكرة التي يقوم بها المورد البشري والتي تؤدي إلى إجراءات او عمليات ومنتجات أو فرص غير مألوفة لتحقيق مكاسب اقتصادية. وتتعدد تصنيفات الابتكار، فقد قدمت البحوث والدراسات السابقة تصنيفات عديدة للابتكار كان من أبرزها الابتكار التكنولوجي مقابل الابتكار الإداري والابتكار التدريجي مقابل الابتكار الجذري وابتكار المنتج مقابل ابتكار العملية والابتكار المغلق الذي ينطوي على قيام المنظمة بأنشطة الابتكار اعتمادا على مواردها فقط والابتكار المنفتح حيث تأتي الأفكار الابتكارية من داخل المنظمة وخارجها (Alamayreh et al., 2019). وتصف بعض الدراسات الابتكارات التدريجية بأنه ابتكارات استغلالية والابتكارات الجذرية بالابتكارات الاستكشافية (Lennerts et al., 2020). ووفقا ل (Yunis et al., 2018) فإن الأداء للابتكاري يستلزم أن تحشد المنظمات جميع مواردها وأن

تشجع العاملين على المشاركة في أنشطة الابتكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولقد ركز عدد من الباحثين على أهمية الأداء الابتكاري للمنظمات، ويرى (Chege & Wang, 2020) أن الأداء الابتكاري ينعكس على الأداء البيئي وانشطة حماية البيئة. وأوضح (Rajapathirana & Hui, 2018) وجود علاقة قوية بين القدرات الابتكارية للشركة وأداء الشركات فيما يتعلق بالأداء السوقي والأداء المالي. ويرى (Ferreira et al., 2020) أن الابتكار أمر حيوي لتحقيق الميزة التنافسية وللأداء المتفوق للمنظمات. وأوضح (Alamayreh et al., 2019) أن هناك تأثير إيجابي للابتكار على الأداء التنظيمي.

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على طرق محددة لقياس الأداء الابتكاري نتيجة تعدد أبعاد قياس الأداء الابتكاري، فعلى سبيل المثال حددها البعض في التحسينات التنظيمية والإدارية والاستراتيجية وتعزيز ثقافة الابتكار (AL-Khatib, 2022). بينما حدد (Oduro, 2022) أبعاد الأداء الابتكاري في ثلاثة أبعاد تشمل فعالية ابتكار المنتج فعالية ابتكار العملية كفاءة الابتكار. وحددها (D. Y. Kim et al., 2012) في عدد المنتجات الجديدة، معدل تقديم المنتجات الجديدة، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، معدل النجاح، عدد طلبات براءات الاختراع، تميز المنتجات الجديدة. وقد حددت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD أبعاد الأداء الابتكاري في أربعة أبعاد وهي ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي أو الإداري (Zizlavsky, 2016) وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد لقياس الأداء الابتكاري بالمنظمة نظرا لأنها الأكثر ملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة محل البحث، والتي تشمل ابتكار المنتج ويعني إحداث تغييرات في مواصفات المنتج وخصائصه وتقديم منتجات جديدة أو متطورة، وابتكار العمليات وتعني تغيير أساليب الإنتاج لتخفيض التكاليف أو تحسين الأداء أو إضافة نظم تكنولوجية جديدة. والأداء الابتكاري الإداري أو التنظيمي ويعني تنفيذ طرق تنظيمية جديدة في ممارسات وأعمال الشركة وممارسات الأعمال الداخلية أو العلاقات الخارجية. أما الابتكار

التسويقي فيقصد به تطبيق أساليب تسويقية جديدة وإحداث تغييرات في تصميم المنتج، أو التسعير، أو التوزيع، أو الترويج واستهداف قطاعات سوقية جديدة.

(٤-٦) الأداء المستخدم:

في ظل المشاكل والمتغيرات البيئية العالمية أصبحت هناك حاجة متزايدة لسياسات وممارسات إدارية جديدة بالمنظمات تدمج مبادئ الاستدامة في نماذج أعمالها، ولذا أوضحت العديد من الدراسات ضرورة الاهتمام بمبادئ الاستدامة في بيئة الأعمال (Liboni et al., 2023). فمع اهتمام المجتمعات والمنظمات بمفهوم التنمية المستدامة أصبح مفهوم الأداء بالمنظمات لا يقتصر على الأداء الاقتصادي والمالي فقط، بل تعداه ليشمل مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والبيئية مما أدى إلى ظهور مصطلح الأداء المستخدم الذي يعبر عن الأداء الشامل والكلبي للمنظمة. فالأداء المستخدم هو الأداء الذي يحقق للمنظمة جميع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية إضافة إلى الحفاظ على استمراريتها. وتسعى الشركات الي تطبيق استراتيجيات ابتكارية لمساعدتها على البقاء والاستمرار وتحقيق مزايا تنافسية في ظل البيئة الديناميكية شديدة الاضطراب، وتحقيق الاستدامة هي إحدى هذه الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق نجاح المنظمة على المدى الطويل. والأداء المستخدم ينطوي على مجموعة من الإجراءات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق النجاح المالي ولتحمل مسؤولياتها عن تحقيق اهداف أصحاب المصلحة (Sulphrey & Alkahtani, 2017) ولا يوجد تعريف مقبول و متفق عليه عالميا لمعنى الأداء المستخدم وتتركز معظم المناقشات على المفهوم الثلاثي الذي يتناول النتائج الإيجابية للأداء المستخدم والتي تتعلق بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعتبر البعد الخاص بالبيئة هو السمة المميزة لمصطلح الأداء المستخدم أو التنمية المستدامة وينظر للاستدامة كوسيلة لتحقيق التوازن بين استهلاك وإعادة توفير وتنمية الموارد داخل الشركة، حيث أن سعي المنظمات إلى استعادة وتنمية الموارد التي تستهلكها الآن وفي المستقبل يؤدي إلى تطوير سلوك تنظيمي مستدام، وعرف (Bellandi & De Propriis, 2021) الاستدامة بأنها حالة من التوازن بين رفاهية الإنسان والازدهار الاقتصادي والصحة البيئية التي يتم الحفاظ عليها مع مرور الوقت من خلال الإدارة

الفعالة للموارد الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية. ووفقا ل (Chege & Wang, 2020) فالاستدامة مفهوم جديد يتعلق بالأثر الاجتماعي لمؤسسات الأعمال على بيئة عملها. وعرفها (De Stefano et al., 2018) بأنها تحسين الرفاهية البشرية والاجتماعية وتقليل الآثار البيئية السلبية للمنظمات مع الحفاظ على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويرى (Akram et al., 2018) أن الأداء المستدام هو تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمنظمة. وأوضح (Pantouvakis & Vlachos, 2020) أن الأداء المستدام يتعلق بتحقيق توقعات أصحاب المصلحة الاقتصادية والاجتماعية دون التأثير على البيئة. ووفقا ل (Carroll, 2021) فإن الأداء المستدام هو أداء منظمات الأعمال في جوانب النمو المالي والبيئي والاجتماعي. ويؤكد كل من (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska, 2020) بأنها عملية التفاعل بين المنظمة وأعمالها وبين متطلبات البيئة والمجتمع والربحية وتشمل مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها إلى واقع عملي للمحافظة على الاستمرارية وتحقيق المزيد من الإيجابيات والحد من السلبيات وإرضاء العملاء والعاملين . ووفقا ل (Rasool et al., 2020) فالأداء المستدام هو عملية تنسيق الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية من أجل تعظيم القيمة وهو يستند على أربع أسس تتضمن تحقيق الأهداف واستخدام الموارد والعمليات الداخلية وأصحاب المصالح وعرفها (Cunningham, 2021) بأنها ذلك الأداء الذي يوفق بين الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. في حين يرى (Vijayvargy & Sahoo, 2021) أنها قدرة المنظمة على تلبية رغبات أصحاب المصلحة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجاتهم في المستقبل. وترى الباحثة أن الأداء المستدام هو حسن استغلال الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق القيمة للأطراف ذات المصلحة والحفاظ على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الحاضر وفي المستقبل.

وأصبحت الاستدامة من أهم أولويات جميع المنظمات في الوقت الحاضر نتيجة للعوامل والمتغيرات البيئية والاهتمام بقضية الأضرار البيئية الناتجة عن تصنيع السلع وتوزيعها واستهلاكها كما أنها تستهدف التأكد من أن المنظمة في سعيها لتحقيق نموها

الاقتصادي تتحمل مسؤولياتها للتأكد من أن عملياتها ومخرجاتها تحافظ على الموارد الطبيعية فهي تعني الاهتمام بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة إضافة إلى الأداء الاقتصادي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي فقط (M. J. Kim & Hall, 2021)، وتساعد ممارسات الاستدامة على تطوير الفرص وإدارة المخاطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مما يؤدي إلى تحقيق القيمة على المدى الطويل (Amui et al., 2017)، وتؤكد العديد من الدراسات على أن الأداء المستخدم لا يتم قياسه من منظور اقتصادي أو مالي فقط، ولكن من منظور أصحاب المصلحة من حيث المسؤوليات البيئية والاجتماعية (Shoab et al., 2022). والتوجه إلى الاستدامة يتطلب تغييرات في نماذج الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة والعمليات الإنتاجية والأهداف وكذلك التحالفات والشراكات مع أطراف سلسلة الإمداد وأطراف أخرى (Russo & Schena, 2021). وأوضح (Sulphay & Alkahtani, 2017) أنه قبل بضعة عقود كان العديد من الشركات ينظر لمفهوم الأداء المستخدم باعتباره أمر باهظ التكلفة أما في الوقت الحاضر أصبح ضرورة لبقاء واستمرارية المنظمات وأساس استراتيجيتها وجزء لا يتجزأ من الأعمال الأساسية لها، كما أنها تؤثر على أداء المنظمة وعلى علاقاتها مع أصحاب المصلحة. والأداء المستخدم يتجسد في اعتماد استراتيجيات وأنشطة يمكن أن تلبى احتياجات المنظمات الاقتصادية واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة في الوقت الحالي مع القيام في الوقت نفسه بحماية الموارد الطبيعية والبشرية وضمان استمراريتها بالمستقبل، كما أوضح العديد من الباحثين أن الحفاظ على التوازن بين المعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمنظمات أمر ضروري للتحرك نحو الأداء والتنمية المستدامة ويعتبر التعامل مع القضايا البيئية التحدي الرئيسي للمنظمات حيث تسهم الإجراءات والعمليات الغير مستدامة في استنفاد وتدهور الموارد الطبيعية مما يدفع المنظمات لتنفيذ نهج إيجابي لحماية البيئة من الآثار السلبية (Asadi et al., 2020)، وهناك عدد من العوامل الضاغطة على المنظمات خاصة المنظمات الصناعية للاهتمام بالأداء المستخدم فالقواعد والأنظمة الحكومية المتعلقة بالاستدامة تشكل عامل ضغط على المنظمات

للتوجه نحو الأداء المستخدم كما أن هناك عوامل محفزة ودافعة للاستدامة نتيجة تأثيرها في تحقيق النجاح إضافة إلى العوامل الداخلية للاستدامة مثل الرغبة في تحسين الكفاءة. ولتطوير الأداء المستخدم تحتاج المنظمات إلى ربط الأبعاد البيئية والاجتماعية بالنجاح الاستراتيجي والتشغيلي والاقتصادي وتحقيق التكامل بينهم (Sulphay & Alkahtani, 2017). وأوضحت دراسة (Johann et al., 2022) أن الاستدامة تساعد على تحسين أداء الشركات وتحسين قدراتها التنافسية. والفوائد الناجمة عن الاستدامة متعددة مثل إشراك العاملين والحد من الهدر والفاقد والوفاء بالمعايير البيئية المحلية وزيادة استخدام الطاقة بما ينعكس على فعالية المنظمات وخفض التكلفة في الأجل الطويل (Taghizadeh et al., 2023). وكذلك دراسة (Lucato et al., 2017) أوضحت وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الأداء البيئي والأداء المالي في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في البرازيل وأشارت إلى أن الأداء البيئي الجيد ساعد على تحسين ربحية تلك الشركات. ويؤكد (Chege & Wang, 2020) إن الشركات التي تدعم الأداء المستخدم والمشاريع المجتمعية تحقق نجاحا ماليا واقتصاديا. وأشار (Khan et al., 2021) إلى أن التوجه بالاستدامة يعتبر أمرا أساسيا لنجاح الابتكارات المستخدمة وأن هناك ارتباط بين الأداء المستخدم والابتكارات المستخدمة.

ولقياس الأداء المستخدم يعتبر نموذج الخط الأساسي الثلاثي أو نموذج الركائز الثلاثة (TBL) الذي قدمه (Elkington (1997) من أكثر النماذج استخداما كمقياس للأداء المستخدم والذي يتضمن أبعاد الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وهو المقياس الأكثر شيوعا وقبولا لدى الباحثين لقياس الأداء الاقتصادي (Arowoshegbe & Emmanuel, 2016; Katou et al., 2023; Martínez-Falcó et al., 2023). وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد لقياس الأداء المستخدم بالشركة محل البحث، والبعد الاقتصادي يقصد به قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية للمساهمين وأصحاب المصلحة كما يرتبط بالإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسي وتعد الأهداف المالية أساس قياس البعد الاقتصادي للمنظمة ويتعلق البعد

الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة مثل توفير ظروف عمل جيدة، العدالة في معاملة الأفراد، تنمية العاملين، دعم هيئات ومؤسسات المجتمع، وتوفير فرص عمل لكافة فئات المجتمع أما البعد البيئي فيتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال الحد من استنزاف الموارد خفض التلوث، حماية البيئة والموارد الطبيعية.

(٧) الدراسة التطبيقية:

(١-٧) هدف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار الفروض التي قامت الباحثة باشتقاقها استنادا إلى نتائج الدراسات السابقة في الجزء النظري من الدراسة، وذلك لمعرفة أثر القدرات الديناميكية على كل من الأداء الابتكاري والأداء المستخدم مع دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.

(٢-٧) منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري وكذلك على الأداء المستخدم بالشركة محل البحث والتعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- مصادر ثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من مقالات وبحوث والتي تتعلق بمتغيرات البحث.

- مصادر أولية: اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

(٣-٧) الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة وقد اشتملت على أربعة أقسام يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (١): ملخص مقاييس البحث

الترتيب بالاستقصاء	عدد البنود	الابعاد	مصدر ابعاد القياس	المتغيرات
١٢-١٠ ١٥-١٣ ١٨-١٦ ٢٢-١٩	١٣	قدرات الاستشعار قدرات التعلم قدرات التكامل قدرات التنسيق	دراسات (Darawong, 2018; Ewosiida Osisioma et al., 2016; Hernández-Linares et al., 2021; Nieves et al., 2016; Pavlou & El Sawy, 2011; Taghzadeh et al., 2023)	القدرات الديناميكية DC
٥-١ ٩-٦	٩	الاستغلال الاستكشاف	دراسات (Brix, 2019; Martínez-Falcó et al., 2023; Peng et al., 2019; Wei et al., 2014; Yunita et al., 2023)	البراعة التنظيمية OA
٢٥-٢٣ ٢٧-٢٦ ٣١-٢٨ ٣٤-٣٢	١٢	ابتكار المنتج ابتكار العملية الابتكار التسويقي الابتكار التنظيمي	ابعاد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (Zizlavsky, 2016)	الأداء الابتكاري IP
٣٨-٣٥ ٤٢-٣٩ ٤٦-٤٣	١٢	الأداء الاقتصادي الأداء الاجتماعي الأداء البيئي	نموذج الركائز الثلاثة (TBL) الذي قدمه Elkington (Arowoshegbe & Emmanuel, (1997) 2016; Katou et al., 2023; Martínez-Falcó et al., 2023)	الأداء المستخدم SP

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة وقائمة الاستقصاء

(٤-٧) مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركة المصرية القابضة للبتر وكيمواويات والبالغ عددهم ٥٤٢٠ وتم تحديد حجم العينة استنادا إلى المعادلة الآتية:

$$N \times P [1-P]$$

$$n =$$

$$\{ [N-1 \times (d^2 / z^2)] + P(1-P) \}$$

حيث:

• N حجم المجتمع ويساوي ٥٤٢٠ مفردة.

• Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

• P احتمالية ظهور المفردة وتساوي ٠.٥.

• d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥.

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي ٣٨٤ مفردة. وقامت الباحثة بتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، وكان عدد الاستثمارات المستردة ٣٨٥، وعدد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل ٢٦، وعدد الاستثمارات التي تم اخضاعها للتحليل الإحصائي ٣٥٩.

(٥-٧) حدود الدراسة:

حدود مكانية: تمثلت في تطبيق البحث على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات (ECHEM)

حدود بشرية: تمثلت في العاملين بالشركة محل البحث.

حدود موضوعية: حيث تناول البحث المتغيرات التالية:

القدرات الديناميكية - البراعة التنظيمية - الأداء الابتكاري - الأداء المستخدم.

(٦-٧) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذلك برنامج (AMOS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة، واختبار ت لعينة واحدة T test for one sample.

٢. التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، وتم استخدامه لتوضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة.

٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث.

٤. استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

٥. اختبار F-Test واختبار T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط.

٦. بناء النموذج الهيكلي أو البنائي Structural model لمسارات متغيرات الدراسة وتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العملي التوكيدي.

(٧-٧) الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات (ECHEM)، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية في ضوء الجزء النظري والتطبيقي للدراسة.

١. التحليل العملي التوكيدي للقدرات الديناميكية:

تم إجراء التحليل العملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس القدرات الديناميكية وعددها ١٣ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العملي التوكيدي لعبارات مقاييس القدرات الديناميكية

جدول رقم (٢): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد القدرات الديناميكية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1	تهتم الشركة بمراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر لتحديد الفرص الجديدة بالبيئة.	الاستثمار	1.000	.786	—	—	—
			1.003	.811	.061	16.566	***
			1.324	.778	.084	15.736	***
X4	لدى الشركة طرق وإجراءات فعالة للحصول على المعلومات والمعرفة الجديدة.	مفردات التعلم	1.000	.843	—	—	—
			.789	.735	.049	15.962	***
			.906	.814	.049	18.624	***
X7	تحرص الشركة على تحقيق التكامل بين أقسام وقطاعات وأنشطة العمل المختلفة.	مفردات التكامل	1.000	.809	—	—	—
			.879	.830	.049	18.026	***
			.695	.807	.040	17.307	***
X10	يتم توزيع المهام والواجبات الوظيفية وفقاً لقرارات الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم المهنية.	مفردات التسييق	1.000	.553	—	—	—
			1.488	.767	.141	10.546	***
			1.876	.894	.164	11.429	***
			1.759	.894	.154	11.428	***
X11	يتم توزيع الموارد على الاعمال والأنشطة بشكل عادل.						
X12	تهتم الشركة بالتنسيق والتعاون مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالشركة.						
X13	تحرص الشركة على توفير قنوات اتصال فعالة بين كافة وحدات وإدارات الشركة.						

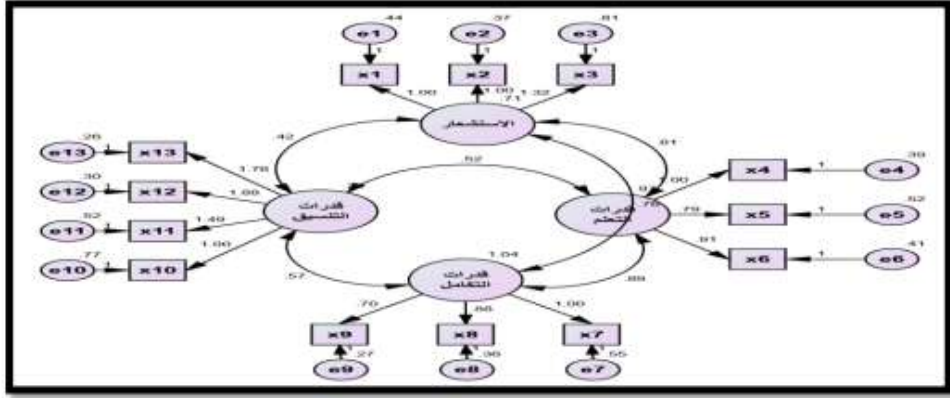
*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بعد من ابعاد القدرات الديناميكية وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥). كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس القدرات الديناميكية:

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج



شكل رقم (٢): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس القدرات الديناميكية

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي.

جدول رقم (٣): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.427	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square) (CMIN/DF)
0.024	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.864	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.911	ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.897	للمنموذج مع بيانات	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.883	عينة البحث	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القدرات الديناميكية مقبولة إحصائياً.

جدول رقم (٤): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد القدرات الديناميكية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الاستشعار	3	0.763	0.873
قدرات التعلم	3	0.822	0.907
قدرات التكامل	3	0.785	0.886
قدرات التنسيق	4	0.835	0.914
الإجمالي	13	0.812	0.901

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد القدرات الديناميكية. كما أن قيم معامل الصدق تؤكد أن عبارات قياس أبعاد القدرات الديناميكية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. التحليل العاملي التوكيدي للأداء الابتكاري:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الأداء الابتكاري وعددها ١٢ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات أبعاد الأداء الابتكاري

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج

جدول رقم (٥): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس الأداء الابتكاري

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الاتحار غير المعياري (U.C)	معامل الاتحار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر.	ابتكار المنتجات	1.000	.510	—	—	—
Y2	تقوم الشركة بإجراء تعديلات على منتجاتها الحالية بشكل مستمر.		.851	.626	.097	8.746	***
Y3	تهتم الشركة بزيادة جودة منتجاتها بشكل مستمر.		.868	.616	.094	9.227	***
Y4	تهتم الشركة بعمل تغييرات أساسية في العمليات الإنتاجية.	ابتكار العمليات	1.000	.907	—	—	—
Y5	تحرص الشركة على تحديث الات ومعدات وتكنولوجيا الإنتاج.		.417	.357	.074	5.672	***
Y6	تهتم الشركة بتطوير طرق وإجراءات وممارسات العمل بها.	الابتكار التنظيمي	.538	.330	.097	5.564	***
Y7	تهتم الشركة بتطوير علاقاتها الخارجية (مثل العلاقات مع الموردين والمعلماء).		1.480	.757	.153	9.692	***
Y8	تهتم الشركة بانشطة وعمليات البحوث والتطوير.	تابع الابتكار التنظيمي	1.000	.455	—	—	—
Y9	تدعم الشركة تنفيذ المقترحات والأفكار الجديدة.		1.027	.530	.105	9.792	***
Y10	تسعى الشركة الى استخدام أساليب تسويقية جديدة.	الابتكار التسويقي	1.000	.819	—	—	—
Y11	تسعى الشركة الى استهداف قطاعات سوقية جديدة.		.926	.848	.051	18.220	***
Y12	تسعى الشركة الى احدث تغييرات في تصميم المنتجات واسعارها وطرق توزيعها.		.755	.749	.049	15.248	***

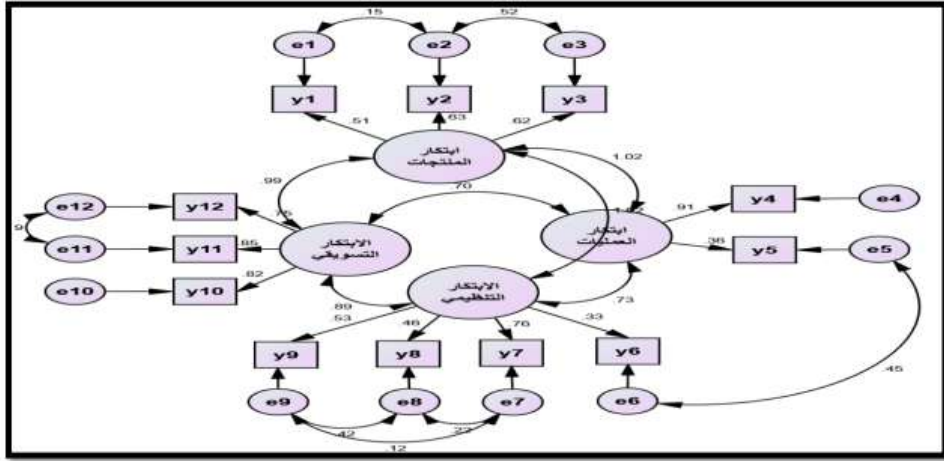
*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بعد من ابعاد الأداء الابتكاري وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).



شكل رقم (٣): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الأداء الابتكاري
جدول رقم (٦): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقياس الأداء الابتكاري

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.942	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.030	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.882	كلما اقتربت قيمته	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)
0.888	من الواحد الصحيح	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.873	دل ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.819	أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الابتكاري مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق للمقاييس:

جدول رقم (٧): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأداء الابتكاري

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
ابتكار المنتجات	3	0.765	0.875
ابتكار العمليات	2	0.840	0.917
الابتكار التنظيمي	4	0.795	0.892
الابتكار التسويقي	3	0.812	0.901
الإجمالي	12	0.880	0.938

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل Cronbach's alpha للثبات جميعها تزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات متغير الأداء الابتكاري. كما أن قيمة معامل الصدق تؤكد أن عبارات قياس الأداء الابتكاري تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣. التحليل العاملي التوكيدي للأداء المستخدم:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس الأداء المستخدم. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، كما يتضح من الجدول التالي:

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيب

جدول رقم (٨): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس الأداء المستخدم

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الاتحار غير المعياري (U.C)	معامل الاتحار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Y13	تسعى الشركة الى تنويع منتجاتها لزيادة مبيعاتها.	الأداء الاقتصادي	1.000	.804	—	—	—
Y14	تهتم الشركة بتحسين مركزها التنافسي.		1.079	.864	.059	18.342	***
Y15	تسعى الشركة الى تحقيق التوازن بين تحسين مستوى الجودة وخفض التكاليف.		1.080	.838	.061	17.634	***
Y16	تهتم الشركة بترشيد استهلاك الموارد والطاقة.	تابع الأداء الاقتصادي	.671	.619	.056	12.079	***
Y17	تهتم الشركة بتحسين ظروف العمل المادية وتوفير الامن والسلامة المهنية للعاملين.	الأداء الاجتماعي	1.000	.234	—	—	—
Y18	تهتم الشركة برفع مستوى معيشة العاملين بالشركة.		2.727	.621	.661	4.129	***
Y19	تهتم الشركة بالقضايا الاجتماعية ودعم المؤسسات المجتمعية.		3.939	.769	.931	4.229	***
Y20	يشعر العاملون بالعدالة الاجتماعية في ممارسات وإجراءات الشركة تجاههم.		1.670	.412	.438	3.811	***
Y21	تحرص الشركة على الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية والمعيير المتعلقة بحماية البيئة.	الأداء البيئي	1.000	.536	—	—	—
Y22	تسعى الشركة الى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الناتجة عن العمليات الإنتاجية.		.875	.486	.120	7.295	***
Y23	تهتم الشركة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة.		1.774	.880	.175	10.153	***
Y24	تعمل الشركة على استبدال مصادر الطاقة التقليدية بمصادر الطاقة المتجددة.		1.481	.783	.151	9.789	***

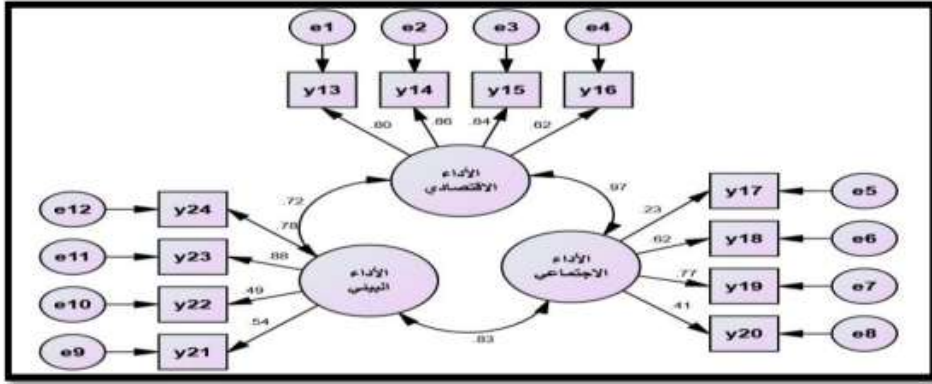
*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بعد من ابعاد الأداء المستخدم وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج



شكل رقم (٤): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء المستخدم

جدول رقم (٩): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقياس الأداء المستخدم

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.620	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.047	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.824	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.818	ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.800	للمنموذج مع بيانات	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.764	عينة البحث	مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي مقبولة إحصائياً. كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الأداء المستخدم:

أثر القدوات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبي

جدول (١٠): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأداء المستخدم

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الأداء الاقتصادي	4	0.785	0.886
الأداء الاجتماعي	4	0.835	0.914
الأداء البيئي	4	0.812	0.901
الإجمالي	12	0.850	0.923

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التماسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الأداء المستخدم. كما أن قيم معامل الصدق تؤكد أن عبارات قياس أبعاد الأداء المستخدم تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٤. التحليل العاملي التوكيدي للبراعة التنظيمية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس البراعة التنظيمية. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج كما يتضح من الجدول التالي:

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سعد حسن الطيبيج

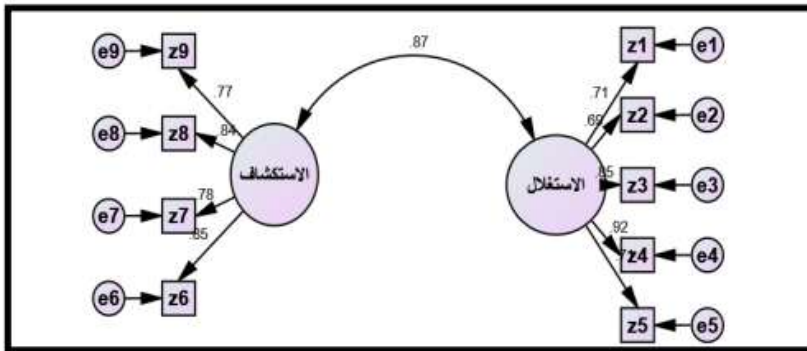
جدول رقم (١١): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد البراعة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الاحدار غير المعياري (U.C)	معامل الاحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Z1	تهتم الشركة باستغلال إمكانياتها المتاحة لتحسين منتجاتها الحالية.	الاستغلال	1.000	.715	—	—	—
			.977	.686	.078	12.487	***
			1.290	.853	.083	15.531	***
Z2	تهتم الشركة بتحسين عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر.	الاستغلال	.977	.686	.078	12.487	***
Z3	تهتم الشركة بتحسين وزيادة الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.		1.290	.853	.083	15.531	***
Z4	تهتم الشركة بتخفيض تكلفة منتجاتها.		1.395	.918	.084	16.606	***
Z5	تهتم الشركة بقياس رضا العملاء.	1.395	.918	.084	16.606	***	
Z5	تهتم الشركة بقياس رضا العملاء.	.958	.710	.074	12.936	***	***
Z6	تهتم الشركة بإنتاج منتجات جديدة.	الاستغلال	1.000	.845	—	—	—
Z7	تهتم الشركة بفتح أسواق جديدة لمنتجاتها.		.931	.778	.055	17.073	***
Z8	تسعى الشركة للبحث عن قنوات توزيع جديدة.		.926	.843	.048	19.230	***
Z9	تهتم الشركة بالتعرف على التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها بشكل مستمر.		.959	.773	.057	16.897	***

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح ان العلاقة بين كل بعد من ابعاد البراعة التنظيمية وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥). ويوضح شكل (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي



شكل رقم (٥): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس البراعة التنظيمية

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (١٢) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي
جدول رقم (١٢): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقياس البراعة التنظيمية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.433	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.083	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.949	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.970	ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.959	للمنموذج مع بيانات	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.959	عينة البحث	مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية مقبولة إحصائياً. كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق

جدول رقم (١٣): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد البراعة التنظيمية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الاستغلال	5	0.775	0.880
الاستكشاف	4	0.832	0.912
الإجمالي	9	0.850	0.922

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات تزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات قياس البراعة التنظيمية. كما أن قيم معامل الصدق

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبي

(٠.٨٨٠، ٠.٩١٢)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد البراعة التنظيمية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٥. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٤): ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)	3.8286	.88578	17.724	.000	متوفر
الاستشعار	3.9081	1.02479	16.789	.000	متوفر
قدرات التعلم	3.9201	.96355	18.094	.000	متوفر
قدرات التكامل	3.7744	.94454	15.534	.000	متوفر
قدرات التنسيق	3.7117	.95413	14.133	.000	متوفر
المتغير التابع الأول (الأداء الابتكاري)	3.7033	.69823	19.086	.000	متوفر
ابتكار المنتجات	3.7131	.77776	17.372	.000	متوفر
ابتكار العمليات	3.9229	.74771	23.388	.000	متوفر
الابتكار التنظيمي	3.5803	.82310	13.358	.000	متوفر
الابتكار التسويقي	3.6351	.98164	12.258	.000	متوفر
المتغير التابع الثاني (الأداء المستخدم)	3.7711	.69549	21.008	.000	متوفر
الأداء الاقتصادي	3.6859	.93396	13.916	.000	متوفر
الأداء الاجتماعي	3.8447	.65965	24.263	.000	متوفر
الأداء البيئي	3.7827	.79133	18.741	.000	متوفر
المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)	3.8073	.83458	18.328	.000	متوفر
الاستغلال	3.9259	.79085	22.183	.000	متوفر
الاستكشاف	3.6887	.97779	13.346	.000	متوفر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول توافر جميع ابعاد القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري والمستدام والبراعة التنظيمية.

اختبار الفروض:

اختبار الفرض الأول:

"يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الأداء الابتكاري بأبعاده (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) في الشركة محل البحث". ومن أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على ابتكار المنتجات كأحد أبعاد المتغير التابع الأول الأداء الابتكاري.
- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على ابتكار العمليات كأحد أبعاد المتغير التابع الأول الأداء الابتكاري.
- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الابتكار التنظيمي كأحد أبعاد المتغير التابع الأول الأداء الابتكاري.
- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الابتكار التسويقي كأحد أبعاد المتغير التابع الأول الأداء الابتكاري.

● اختبار معنوية تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري:

تم قياس معنوية تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (١٥): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري

R ²	F. test		test-T		المعطيات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٦.٢%	.000***	٤٥٧.٩١٣	.000***	13.281	1.441	الجزء الثابت
			.000***	21.399	.591	القدرات الديناميكية

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)

ومن خلال الجدول يتم التعرف على المؤشرات التالية:
معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل التحديد فإن المتغير المستقل يفسر (٥٦.٢%) من المتغير التابع الأداء الابتكاري
اختبار معنوية المتغير المستقل: يشير اختبار T -test الي أن المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) ذو معنوية في النموذج الخطى المتعدد وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار ف وكانت قيمة "ف" (٤٥٧.٩١٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على أن متغير القدرات الديناميكية كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الأداء الابتكاري كمتغير تابع. وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء الابتكاري} = ١.٤٤١ + ٠.٥٩١ \text{ القدرات الديناميكية}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة القدرات الديناميكية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الابتكاري بمقدار (٠.٥٩١). وتشير تلك النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للقدرات الديناميكية في زيادة الأداء الابتكاري.
مما سبق يتضح صحة الفرض القائل بأنه يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري في الشركة محل البحث.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على ابتكار المنتجات كأحد أبعاد الأداء الابتكاري:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القدرات الديناميكية (كمتغيرات مستقلة) على ابتكار المنتجات (المتغير التابع):

جدول رقم (١٦): نموذج الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على ابتكار المنتجات

R ²	F. test		T - test		المعطيات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤٥%	.000***	٧٢.٣٩٧	.000***	10.924	1.494	الجزء الثابت
			.206	1.267	.071	الاستشعار
			.059	1.826	.108	قدرات التعلم
			.140	1.480	.097	قدرات التكامل
			000***	4.931	.310	قدرات التنسيق

*** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٤٥%) من المتغير الكلي التابع (ابتكار المنتجات) وباقي النسبة (٥٥%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى
اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T - test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي بعد واحد من أبعاد القدرات الديناميكية (قدرات التنسيق) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، وقد خرج من النموذج ثلاثة أبعاد وهم (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل) لعدم معنويتهم.

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F - test، حيث كانت قيمة "ف" (٧٢.٣٩٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على ابتكار المنتجات. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{ابتكار المنتجات} = ١.٤٩٤ + ١٠.٨ \text{ قدرات التعلم} + ٠.٣١٠ \text{ قدرات التنسيق}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار المنتجات بمقدار (٠.٣١٠). وكل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار المنتجات (٠.١٠٨).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على ابتكار المنتجات كانت: (قدرات التعلم، قدرات التنسيق). مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على ابتكار المنتجات كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على ابتكار العمليات كأحد أبعاد الأداء الابتكاري

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القدرات الديناميكية (كمتغيرات مستقلة) على ابتكار العمليات (المتغير التابع).

جدول رقم (١٧): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على ابتكار العمليات

R ²	F. test		T - test		المعلمات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٣٠.٢%	.000***	٣٨.٣٤٧	.000	14.739	2.183	الجزء الثابت
			.149	-1.447-	-.088-	الاستشعار
			.000***	4.995	.321	قدرات التعلم
			.348	.941	.067	قدرات التكامل
			.023*	2.281	.155	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل التحديد فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٣٠.٢%) من (ابتكار العمليات)

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T - test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية هي بعدي (قدرات التعلم، قدرات التنسيق)، مع عدم معنوية بعدي (الاستشعار، قدرات التكامل).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" (38.347) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على ابتكار العمليات. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{ابتكار العمليات} = 2.183 + 0.321 \cdot \text{قدرات التعلم} + 0.155 \cdot \text{قدرات التنسيق}$$

مما يعني أن كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار العمليات (0.321).

وكل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار العمليات بمقدار (0.155).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدر أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على ابتكار العمليات كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التعلم، قدرات التنسيق)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القدرات الديناميكية في زيادة ابتكار العمليات. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على ابتكار العمليات كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الابتكار التنظيمي كأحد أبعاد الأداء الابتكاري.

جدول رقم (18): نموذج الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الابتكار التنظيمي

R ²	F. test		T - test		المعلمات المقدر Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
41.1%	.000***	61.805	.000	8.746	1.310	الجزء الثابت
			.571	-.567-	-.035-	الاستشعار
			.000***	5.895	.383	قدرات التعلم
			.010**	2.595	.186	قدرات التكامل
			.424	.800	.055	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٤١.١%) من المتغير التابع (الابتكار التنظيمي).

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T -test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي بعدي من أبعاد القدرات الديناميكية (قدرات التعلم، قدرات التكامل)، وعدم معنوية بعدي (الاستشعار، قدرات التنسيق).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F -test، وكانت قيمته (٦١.٨٠٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على الابتكار التنظيمي. بناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الابتكار التنظيمي} = ١.٣١٠ + ٠.٣٨٣ \text{ قدرات التعلم} + ٠.١٨٦ \text{ قدرات التكامل}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي (٠.٣٨٣).

وكل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي (٠.١٨٦).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الابتكار التنظيمي كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التعلم، قدرات التكامل). مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الابتكار التنظيمي كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

- اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الابتكار التسويقي كأحد أبعاد الأداء الابتكاري:
جدول رقم (١٩): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الابتكار التسويقي

R ²	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٥.٣%	.000***	١٦٦.٢٣٥	.117	1.569	.215	الجزء الثابت
			.091	1.695	.096	الاستشعار
			.000***	5.283	.314	قدرات التعلم
			.054	1.795	.118	قدرات التكامل
			.000***	5.853	.369	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001).

وفقاً لمعامل التحديد (R^2): فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٥.٣%) من المتغير التابع الابتكار التسويقي.

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي بعدي (قدرات التعلم، قدرات التنسيق) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مع عدم معنوية بعدي (الاستشعار، قدرات التكامل).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمته (١٦٦.٢٣٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على الابتكار التسويقي.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

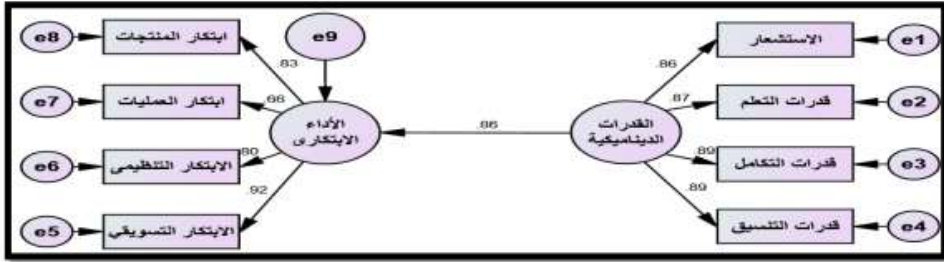
$$\text{الابتكار التسويقي} = ٠.٢١٥ + ٠.٣١٤ \text{ قدرات التعلم} + ٠.١١٨ \text{ قدرات التكامل} + ٠.٣٦٩ \text{ قدرات التنسيق}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها

واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التسويقي (٠.٣١٤). وكل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التسويقي (٠.١١٨). وكل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التسويقي (٠.٣٦٩). كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الابتكار التسويقي كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التنسيق، قدرات التعلم. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الرابع جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الابتكار التسويقي كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:

لمزيد من التعمق في التحليل قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث، ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:



شكل رقم (٦): النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سعد حسن الطيب

جدول رقم (٢٠): نتائج اختبار تحليل المسارات لمسارات البحث

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
***	21.772	.033	.713	.829	ابتكار المنتجات	المقياس الكلي للقدرات الديناميكية
***	14.877	.037	.549	.664	ابتكار العمليات	
***	20.331	.036	.728	.800	الابتكار التنظيمي	
---	---	---	1.000	.921	الابتكار التسويقي	
***	18.965	.047	.883	.862	المقياس الكلي للأداء الابتكاري	المقياس الكلي للأداء الابتكاري
---	---	---	1.000	.862	الاستشعار	
***	22.121	.043	.951	.871	قدرات التعلم	
***	23.267	.041	.957	.895	قدرات التكامل	
***	23.158	.042	.964	.892	قدرات التنسيق	

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية معنوية. كما يوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) على المتغير التابع الأداء الابتكاري، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٨٦). ويوضح جدول (٢١) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات المتغيرات:

جدول رقم (٢١): مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات البحث

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
٢.٨٩٥	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
٠.٠٣٩	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
٠.٩٠٦	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
٠.٩٤٧		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
٠.٩٣٩		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
٠.٩٢١		مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرض الثاني:

"يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الأداء المستخدم بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في الشركة محل البحث" ومن أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الأداء الاقتصادي كأحد أبعاد المتغير التابع الثاني الأداء المستخدم.

- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الأداء الاجتماعي كأحد أبعاد المتغير التابع الثاني الأداء المستخدم.

- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الأداء البيئي كأحد أبعاد المتغير التابع الثاني الأداء المستخدم.

• اختبار معنوية تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المستخدم في:

تم قياس معنوية تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المستخدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم (٢٢): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القدرات الديناميكية على الأداء المستخدم

R ²	F. test		test -T		المعطيات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٣.٥%	.000***	٤١٠.٢٩٨	.000***	14.122	1.573	الجزء الثابت
			.000***	20.256	.574	القدرات الديناميكية

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل التحديد فإن المتغير المستقل يفسر (٥٣.٥%) من المتغير التابع (الأداء المستخدم)

اختبار معنوية المتغير المستقل: يشير اختبار $T - test$ الي أن المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) ذو معنوية في النموذج الخطى المتعدد وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار ف، وكانت قيمة "ف" (٤١٠.٢٩٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على أن متغير القدرات الديناميكية كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الأداء المستخدم كمتغير تابع. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء المستخدم} = ١.٥٧٣ + ٠.٥٧٤ \text{ القدرات الديناميكية}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة القدرات الديناميكية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء المستخدم بمقدار (٠.٥٧٤). وتشير تلك النتيجة إلى اهمية القدرات الديناميكية في زيادة الأداء المستخدم

مما سبق يتضح صحة الفرض القائل بأنه يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء المستخدم بالشركة محل البحث.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستخدم:

جدول رقم (٢٣): نموذج الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الأداء الاقتصادي

R ²	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٢.٣%	.000***	١٤٦.١٥٩	.000	3.726	.507	الجزء الثابت
			.419	-809-	-.045-	الاستشعار
			.000***	7.472	.441	قدرات التعلم
			.009**	2.624	.171	قدرات التكامل
			.000***	4.245	.265	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل R^2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٢.٣%) من المتغير التابع الأداء الاقتصادي
اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T -test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي ثلاثة من أبعاد (قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق).
اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F -test، وكانت قيمته (١٤٦.١٥٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على الأداء الاقتصادي. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الاقتصادي} = ٠.٥٠٧ + ٠.٤٤١ \text{ قدرات التعلم} + ٠.١٧١ \text{ قدرات التكامل} + ٠.٢٦٥ \text{ قدرات التنسيق}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاقتصادي (٠.٤٤١).

وكل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاقتصادي (٠.١٧١).

وكل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاقتصادي (٠.٢٦٥).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الأداء الاقتصادي كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التعلم، قدرات التنسيق، قدرات التكامل). مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستخدم.

- اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الاجتماعي كأحد أبعاد الأداء المستخدم:

جدول رقم (٢٤): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الأداء الاجتماعي

R ²	F. test		T - test		المعطيات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٣٣.٧%	.000***	٤٥.٠٢٧	.000	17.702	2.254	الجزء الثابت
			.002**	3.085	.162	الاستشعار
			.000***	4.669	.258	قدرات التعلم
			.006**	2.782	.170	قدرات التكامل
			.009**	2.635	.154	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٣٣.٧%) من المتغير التابع الأداء الاجتماعي

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T - test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F - test، وكانت قيمته (٤٥.٠٢٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على الأداء الاجتماعي. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الاجتماعي} = ٢.٢٥٤ + ٠.١٦٢ \text{ الاستشعار} + ٠.٢٥٨ \text{ قدرات التعلم} + ٠.١٧٠ \text{ قدرات التكامل} + ٠.١٥٤ \text{ قدرات التنسيق}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة الاستشعار قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاجتماعي (0.162).

كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاجتماعي (0.258).

كل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاجتماعي (0.170).

كل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاجتماعي (0.154).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الأداء الاجتماعي كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التعلم، قدرات التكامل، الاستشعار، قدرات التنسيق).

مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء الاجتماعي كأحد ابعاد الأداء المستخدم.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستخدم:

جدول رقم (٢٥): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الأداء البيئي

R ²	F. test		T - test		المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
35.8%	.000***	٤٩.٣٦٤	.000	11.875	1.785	الجزء الثابت
			.028*	2.202	.136	الاستشعار
			.000***	3.834	.250	قدرات التعلم
			.005**	2.854	.205	قدرات التكامل
			.003**	3.023	.209	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل التحديد فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٣٥.٨%) من المتغير التابع الأداء البيئي.

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T -test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي جميع أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F -test، وكانت قيمته (٤٩.٣٦٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء البيئي} = ١.٧٨٥ + (٠.١٣٦) \text{ الاستشعار} + ٠.٢٥٠ \text{ قدرات التعلم} +$$

$$٠.٢٠٥ \text{ قدرات التكامل} + ٠.٢٠٩ \text{ قدرات التنسيق}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة الاستشعار قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص الأداء البيئي (٠.١٣٦).

وكل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء البيئي (٠.٢٥٠).

وكل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء البيئي (٠.٢٠٥).

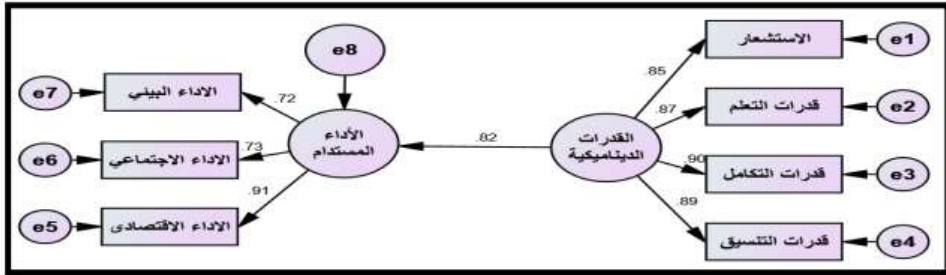
وكل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء البيئي (٠.٢٠٩).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الأداء البيئي كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التعلم، قدرات التنسيق، قدرات التكامل، الاستشعار)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القدرات الديناميكية في زيادة الأداء البيئي. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الأداء البيئي كأحد ابعاد الأداء المستخدم.

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبي

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:
لمزيد من التعمق في التحليل قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث.



شكل رقم (٧): النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث
ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:
جدول رقم (٢٦): نتائج اختبار تحليل المسارات لمسارات البحث

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
---	---	---	1.000	.907	الأداء الاقتصادي	المقياس الكلي للقدرات الديناميكية
***	16.167	.035	.571	.733	الأداء الاجتماعي	
***	15.770	.043	.673	.720	الأداء البيئي	
***	17.933	.046	.828	.824	المقياس الكلي للأداء المستخدم	
---	---	---	1.000	.854	الاستشعار	المقياس الكلي للأداء المستخدم
***	21.780	.044	.960	.872	قدرات التعلم	
***	23.022	.042	.970	.899	قدرات التكامل	
***	22.730	.043	.973	.893	قدرات التنسيق	

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

كما يوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) على المتغير التابع الأداء المستخدم، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٨٢). ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:

جدول رقم (٢٧): مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
٢.٠٩٧	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
٠.٠٧٢	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
٠.٨٥٥	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
٠.٩٢٣	على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
٠.٩١٧	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
٠.٨٨٦		مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرض الثالث:

يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) في الشركة محل البحث" ومن أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.

- يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.

• اختبار معنوية تأثير القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية:

تم قياس معنوية تأثير القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم (٢٨): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية

R ^٢	F. test		test -T		المعطيات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٣.٢%	.000***	٦١٤.٢٧٤	.000***	7.901	.939	الجزء الثابت
			.000***	24.785	.749	القدرات الديناميكية

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

معامل التحديد (R^٢): وفقاً لمعامل ٢R فإن المتغير المستقل يفسر (٦٣.٢%) من المتغير التابع البراعة التنظيمية. اختبار معنوية المتغير المستقل: يشير اختبار T-test الي أن المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) ذو معنوية في النموذج الخطي المتعدد وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار ف، وكانت قيمة "ف" (٦١٤.٢٧٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على أن متغير القدرات الديناميكية كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً على البراعة التنظيمية كمتغير تابع. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{البراعة التنظيمية} = ٠.٩٣٩ + ٠.٧٤٩ \times \text{القدرات الديناميكية}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة القدرات الديناميكية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٧٤٩). وهو ما يعطي دلالة على أهمية القدرات

الديناميكية في زيادة البراعة التنظيمية. مما سبق يتضح صحة الفرض القائل بأنه يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية بالشركة محل البحث.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية:

جدول رقم (٢٩): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الاستغلال

R ²	F. test		T – test		المعطيات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٩.٥%	.000***	١٣٠.٢٤٠	.000	10.789	1.287	الجزء الثابت
			.688	-.401-	-.020-	الاستشعار
			.000***	5.408	.280	قدرات التعلم
			.000***	5.568	.318	قدرات التكامل
			.040*	2.064	.113	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٥٩.٥%) من المتغير التابع الاستغلال

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي ثلاثة من أبعاد القدرات الديناميكية هي (قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق)

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F حيث كانت قيمة "ف" (١٣٠.٢٤٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على الاستغلال.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الاستغلال} = ١.٢٨٧ + ٠.٢٨٠ \text{ قدرات التعلم} + ٠.٣١٨ \text{ قدرات التكامل} + ٠.١١٣$$

قدرات التنسيق، مما يعني أن:

- كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاستغلال بمقدار (٠.٢٨٠).
 - كل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاستغلال بمقدار (٠.٣١٨).
 - كل زيادة في درجة قدرات التنسيق قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاستغلال بمقدار (٠.١١٣).
- كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الاستغلال كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التكامل، قدرات التعلم، قدرات التنسيق) . مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الاستغلال كأحد ابعاد البراعة التنظيمية.
- اختبار معنوية تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية:

جدول رقم (٣٠): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً على الاستكشاف

R ²	F. test		T - test		المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٦.٩%	.000***	١١٦.٨٨٢	.002	3.191	.486	الجزء الثابت
			.613	.506	.032	الاستشعار
			.000***	6.041	.399	قدرات التعلم
			.000***	4.057	.296	قدرات التكامل
			.123	1.545	.108	قدرات التنسيق

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001).

ومن الجدول (٣٠) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٥٦.٩%) من المتغير التابع (الاستكشاف)

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T -test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي بعدي من أبعاد القدرات الديناميكية (قدرات التعلم، قدرات التكامل) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، وعدم معنوية بعدي (الاستشعار، قدرات التنسيق).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F حيث كانت قيمة "ف" (١١٦.٨٨٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير على الاستكشاف. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الاستكشاف} = ٠.٤٨٦ + ٠.٣٩٩ \text{ قدرات التعلم} + ٠.٢٩٦ \text{ قدرات التكامل}$$

مما يعنى أن كل زيادة في درجة قدرات التعلم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاستكشاف بمقدار (٠.٣٩٩).

وكل زيادة في درجة قدرات التكامل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاستكشاف بمقدار (٠.٢٩٦).

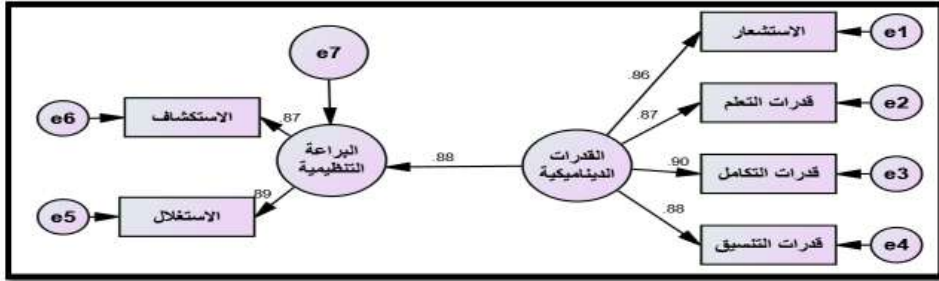
كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الاستكشاف كانت وفقاً للترتيب التالي: (قدرات التعلم، قدرات التكامل) ، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القدرات الديناميكية في زيادة الاستكشاف. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على الاستكشاف كأحد ابعاد البراعة التنظيمية.

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:

لمزيد من التعمق في التحليل قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث. ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج



شكل رقم (٨) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٣١): نتائج اختبار تحليل المسارات لمسارات البحث

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
***	21.431	.056	1.209	.873	الاستغلال	المقياس الكلي للقدرات الديناميكية
***	18.535	.038	.708	.884	الاستكشاف	
***	18.535	.038	.708	.884	المقياس الكلي للبراعة التنظيمية	
***	22.061	.043	.953	.871	الاستشعار	المقياس الكلي للبراعة التنظيمية
***	23.616	.041	.969	.903	قدرات التعلم	
***	22.676	.042	.958	.884	قدرات التكامل	
***	22.676	.042	.958	.884	قدرات التنسيق	

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية جوهرية عند

مستوى معنوية ١%.

ويوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) على

المتغير الوسيط البراعة التنظيمية، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٨٨). ويوضح

الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات

متغيرات البحث:

جدول رقم (٣٢): مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.٥١٨
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٤٥
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	٠.٩٤٠
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل	٠.٩٦٩
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	٠.٩٦٥
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		٠.٩٤١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرض الرابع:

يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على الأداء الابتكاري بأبعاده (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) بالشركة محل البحث" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على ابتكار المنتجات.
- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على ابتكار العمليات.
- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على الابتكار التنظيمي.

- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على الابتكار التسويقي.

- اختبار معنوية تأثير البراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري في: في ضوء علاقة الارتباط الطردية بين البراعة التنظيمية بشكل إجمالي وبين الأداء الابتكاري تم قياس معنوية تأثير البراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بالجدول التالي

جدول رقم (٣٣): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير البراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري

R ^٢	F. test		test - T		المعطيات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٩.٨%	.000***	٨٢٤.٢٤٩	.000***	10.989	1.043	الجزء الثابت
			.000***	28.710	.699	البراعة التنظيمية

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)

معامل التحديد (R^٢): وفقاً لمعامل التحديد فإن المتغير المستقل يفسر (٦٩.٨%) من المتغير التابع الأداء الابتكاري.

اختبار معنوية المتغير المستقل: يشير اختبار test - T الي أن المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) ذو معنوية في النموذج الخطي المتعدد وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار ف، وكانت قيمة "ف" (٨٢٤.٢٤٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على أن متغير البراعة التنظيمية كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الأداء الابتكاري كمتغير تابع. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: الأداء الابتكاري = ١.٠٤٣ +

٠.٦٩٩ البراعة التنظيمية، مما يعنى أن كل زيادة في درجة البراعة التنظيمية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الابتكاري بمقدار (٠.٦٩٩). مما سبق يتضح صحة الفرض القائل بأنه يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري.

- اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات كأحد أبعاد الأداء الابتكاري:

جدول رقم (٣٤): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً على ابتكار المنتجات

R ²	F. test		T – test		المعلمة المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥١.٨%	.000***	١٩١.٣١٤	.000	8.793	1.275	الجزء الثابت
			.000***	4.020	.232	الاستغلال
			.000***	8.876	.414	الاستكشاف

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) **

وفقاً لمعامل التحديد (R^2): فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٥١.٨%) من المتغير التابع ابتكار المنتجات.

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد البراعة (الاستغلال، الاستكشاف) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" (١٩١.٣١٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية لها تأثير على ابتكار المنتجات. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: ابتكار المنتجات = ٠.٢٣٢ + ١.٢٧٥ الاستغلال + ٠.٤١٤ الاستكشاف، مما يعنى أن:

كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار المنتجات بمقدار (٠.٢٣٢).

وان كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار المنتجات بمقدار (٠.٤١٤).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على ابتكار المنتجات كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد البراعة التنظيمية في زيادة ابتكار المنتجات. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على ابتكار المنتجات كأحد أبعاد الأداء الابتكاري.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على ابتكار العمليات كأحد أبعاد الأداء الابتكاري:

جدول رقم (٣٥): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً على ابتكار العمليات

R ²	F. test		T – test		المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٣٨.٥%	.000***	١١١.٥٤٤	.000	10.771	1.695	الجزء الثابت
			.000***	6.476	.406	الاستغلال
			.001***	3.397	.172	الاستكشاف

*** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001)

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٣٨.٥%) من المتغير التابع ابتكار العمليات. اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" (١١١.٥٤٤) وهي دالة إحصائية

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبي

عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية لها تأثير على ابتكار العمليات. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: ابتكار العمليات = 1.695 + 0.406 الاستغلال + 0.172 الاستكشاف، مما يعنى أن:

كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار العمليات بمقدار (0.406).

كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة ابتكار العمليات بمقدار (0.172).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على ابتكار العمليات كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستغلال، الاستكشاف)، مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على ابتكار العمليات كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الابتكار التنظيمي كأحد أبعاد الأداء الابتكاري:

جدول رقم (36): نموذج الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الابتكار التنظيمي

R ²	F. test		T – test		المعلمات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.541%	.000***	210.035	.000	6.527	.977	الجزء الثابت
			.000***	3.744	.223	الاستغلال
			.000***	9.722	.468	الاستكشاف

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001).

وفقاً لمعامل التحديد (R²) فإن المتغيرات المستقلة تفسر (0.541%) من المتغير التابع الابتكار التنظيمي

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار $T - test$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي جميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" (210.035) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية لها تأثير على الابتكار التنظيمي. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: ابتكار العمليات = 0.977 + 0.223 الاستغلال + 0.468 الاستكشاف، مما يعني أن كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي بمقدار (0.223).

كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي بمقدار (0.468).

كانت كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على الابتكار التنظيمي كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال)، مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على الابتكار التنظيمي كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الابتكار التسويقي كأحد أبعاد الأداء الابتكاري:

جدول رقم (37): نموذج الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية

الأكثر تأثيراً على الابتكار التسويقي

R ²	F. test		T - test		المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
10%	.000***	330.433	.336	.964	.150	الجزء الثابت
			.000***	5.795	.360	الاستغلال
			.000***	11.195	.562	الاستكشاف

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)

معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل R^2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (65%) من المتغير التابع (الابتكار التسويقي)

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار $T - test$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي جميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" (330.433) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001). بناء على ما سبق

يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الابتكار التسويقي = 0.150 + 0.360 الاستغلال + 0.562 الاستكشاف مما يعنى أن:

كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التسويقي (0.360).

كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الابتكار التسويقي (0.562).

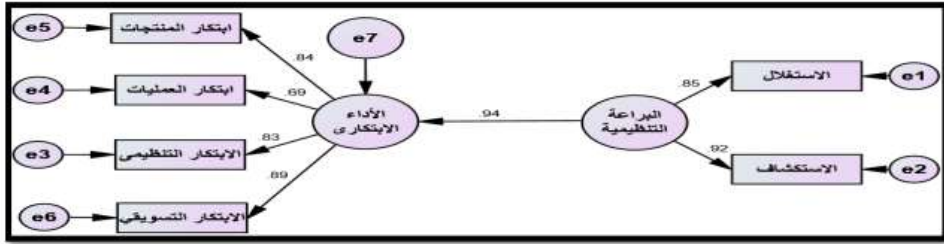
كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على الابتكار التسويقي كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد البراعة التنظيمية في زيادة الابتكار التسويقي. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الرابع كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على الابتكار التسويقي كأحد ابعاد الأداء الابتكاري.

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:

لمزيد من التعمق في التحليل قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سعد حسن الطيبيج



شكل رقم (٩): النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث
ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:
جدول رقم (٣٨): نتائج اختبار تحليل المسارات لمسارات البحث

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
***	18.964	.050	.953	.835	ابتكار المنتجات	المقياس الكلي للبراعة التنظيمية
***	14.424	.052	.755	.688	ابتكار العمليات	
---	---	---	1.000	.828	الابتكار التنظيمي	
***	20.982	.061	1.285	.893	الابتكار التسويقي	
***	17.670	.054	.955	.942	المقياس الكلي للأداء الابتكاري	المقياس الكلي للأداء الابتكاري
---	---	---	1.000	.850	الاستغلال	
***	22.334	.060	1.332	.916	الاستكشاف	

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

يوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع الأداء الابتكاري، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٤). ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:

جدول رقم (٣٩): مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
٢.٨٧٢	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF) Normed Chi-square
٠.٠٤١	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
٠.٩٦٧	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
٠.٩٨١	على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
٠.٩٧٦	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
٠.٩٦٤		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرض الخامس:

" يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري في الشركة محل البحث". وتم اختباره إحصائياً باستخدام طريقتين: تحليل الانحدار وتحليل المسار Path Analysis، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: تحليل الانحدار:

النموذج الأول: نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.

جدول رقم (٤٠): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الأول

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.562	.750a	.000b	457.913	.000	21.399	.591	.750	الأداء الابتكاري	القدرات الديناميكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **معنوية النموذج ككل:** تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد (R^2) هي ٠.٥٦٢، أي أن المتغير المستقل يفسر ٥٦.٢٪ من التباين في المتغير التابع.
 - **معنوية المتغير المستقل:** أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "القدرات الديناميكية" والمتغير التابع "الأداء الابتكاري" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي ٠.٥٩١، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.
- وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول تحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع " وكان التأثير متوسط.

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج

النموذج الثاني: نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل. جدول رقم (٤١): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.632	.795a	.000b	614.274	.000	24.785	.749	.795	البراعة التنظيمية	القدرات الديناميكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **معنوية النموذج ككل:** تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد (R^2) هي 0.632، أي أن المتغير المستقل يفسر 63.2% من التباين في المتغير التابع.
 - **معنوية المتغير المستقل:** أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "القدرات الديناميكية" والمتغير الوسيط "البراعة التنظيمية" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي 0.749، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.
- **وفقاً لذلك، يكون الشرط الثاني قد تحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط ".**

النموذج الثالث: نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.

جدول رقم (٤٢): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثالث

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F-Test		اختبار T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.718	.847a	.000b	452.256	.000	4.996	.204	.260	الأداء الابتكاري	القدرات الديناميكية
				.000	14.007	.494	.593		البراعة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **معنوية النموذج ككل:** تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) هي ٠.٧١٨، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٧١.٨٪ من التباين في المتغير التابع.

- **معنوية المتغير المستقل:** أظهرت نتائج T-Test ما يلي:

- يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل "القدرات الديناميكية" على المتغير التابع "الأداء الابتكاري" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).

- يوجد تأثير جوهري للمتغير الوسيط "البراعة التنظيمية" على المتغير التابع "الأداء الابتكاري" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).

➤ وفقاً لذلك، يكون شروط وجود متغير وسيط تم تحقيقهما وهما "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً في المتغير التابع في النموذج الأول، ويجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل قوة في النموذج الثالث منه في النموذج الأول".

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيب

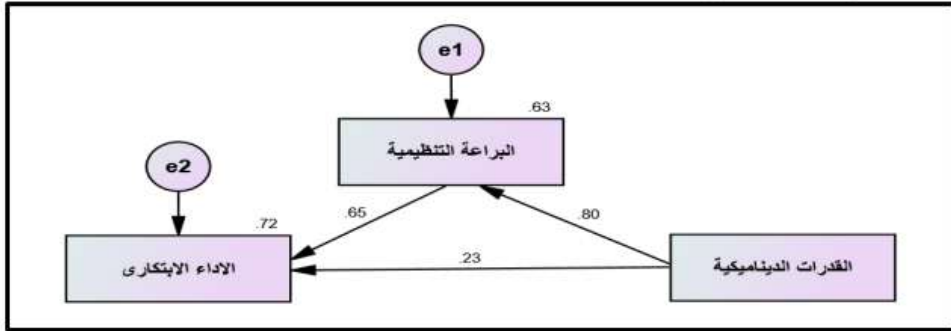
➤ وبالتالي، فإن البراعة التنظيمية يعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري للشركة محل الدراسة.

تحليل المسار: Path Analysis

لاختبار الفرض الخامس، تم تطبيق Path Analysis، وذلك باستخدام برنامج AMOS، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الجدول والشكل التاليين:
جدول رقم (٤٣): نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الخامس

المسار	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
القدرات الديناميكية ← الأداء الابتكاري	.232	.183	.037	5.010	***
القدرات الديناميكية ← البراعة التنظيمية	.795	.749	.030	24.819	***
البراعة التنظيمية ← الأداء الابتكاري	.651	.544	.039	14.047	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم (١٠): النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **المسار الأول: من القدرات الديناميكية إلى الأداء الابتكاري:**
أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل " القدرات الديناميكية " على المتغير التابع "الأداء الابتكاري" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدر 232. ، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- **المسار الثاني: من القدرات الديناميكية إلى البراعة التنظيمية**
أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل " القدرات الديناميكية " على المتغير الوسيط "البراعة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدر ٧٩٥. ، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- **المسار الثالث: من البراعة التنظيمية إلى الأداء الابتكاري**
أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للمتغير الوسيط " البراعة التنظيمية " على المتغير التابع " الأداء الابتكاري" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدر ٦٥١. ، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.

اختبار الفرض السادس:

يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على المتغير التابع الثاني الأداء المستخدم بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في الشركة محل البحث" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على الأداء الاقتصادي.
- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على الأداء الاجتماعي.
- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على الأداء البيئي.

- اختبار معنوية تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المستخدم:
تم قياس معنوية تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المستخدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (٤٤): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير البراعة التنظيمية على الأداء المستخدم

R ^٢	F. test		test -T		المعطيات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٣.٩%	.000***	٦٣١.٧٩٨	.000***	11.957	1.235	الجزء الثابت
			.000***	25.136	.666	البراعة التنظيمية

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

معامل التحديد (R^٢): وفقاً لمعامل ٢R فإن المتغير المستقل يفسر (٦٣.٩%) من المتغير التابع الأداء المستخدم.

اختبار معنوية المتغير المستقل: يشير اختبار test -T الي أن المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) ذو معنوية في النموذج الخطي المتعدد وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F، وكانت قيمة "ف" (٦٣١.٧٩٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على أن متغير البراعة التنظيمية كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة الأداء المستخدم كمتغير تابع. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء المستخدم} = ١.٢٣٥ + ٠.٦٦٦ \times \text{البراعة التنظيمية}$$

مما يعني أن كل زيادة في درجة البراعة التنظيمية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء المستخدم بمقدار (٠.٦٦٦). مما سبق يتضح صحة الفرض القائل بأنه يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء المستخدم في الشركة محل البحث.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستخدم:

جدول رقم (٤٥): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأداء الاقتصادي

R ²	F. test		T - test		المعاملات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٦٣.١	.000***	٣٠٤.٧٢٠	.020	2.346	.357	الجزء الثابت
			.000***	6.455	.391	الاستغلال
			.000***	9.917	.486	الاستكشاف

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٣.١%) من المتغير التابع الأداء الاقتصادي

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T - test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F - test، حيث كانت قيمة "ف" (٣٠٤.٧٢٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية لها تأثير على الأداء الاقتصادي. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الأداء الاقتصادي = ٠.٣٥٧ + ٠.٣٩١ الاستغلال + ٠.٤٨٦ الاستكشاف، مما يعني أن كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاقتصادي بمقدار (٠.٣٩١).

وان كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاقتصادي بمقدار (٠.٤٨٦).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على الأداء الاقتصادي كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال). مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء الاقتصادي كأحد ابعاد الأداء المستخدم.

- اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الأداء الاجتماعي كأحد أبعاد الأداء المستخدم:

جدول رقم (٤٦): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأداء الاجتماعي

R ²	F. test		T – test		المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤٢.٩%	.000***	١٣٣.٧٩٨	.000	14.902	1.994	الجزء الثابت
			.004**	2.883	.154	الاستغلال
			.000***	7.854	.338	الاستكشاف

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٤٢.٩%) من المتغير التابع الأداء الاجتماعي

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" (١٣٣.٧٩٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سعد حسن الطيب

البراعة التنظيمية لها تأثير على الأداء الاجتماعي. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الأداء الاجتماعي = ١.٩٩٤ + ٠.١٥٤ الاستغلال + ٠.٣٣٨ الاستكشاف، مما يعنى أن كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاجتماعي بمقدار (٠.١٥٤)،

وان كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء الاجتماعي بمقدار (٠.٣٣٨).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على الأداء الاجتماعي كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال، مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء الاجتماعي كأحد ابعاد الأداء المستخدم.

• اختبار معنوية تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستخدم:

جدول رقم (٤٧): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأداء البيئي

R ²	F. test		T - test		المعلمات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٣٩.٧%	.000***	١١٦.٩٦٤	.000***	9.503	1.569	الجزء الثابت
			.000***	3.711	.244	الاستغلال
			.000***	6.416	.341	الاستكشاف

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)

معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٣٩.٧%) من المتغير التابع (الأداء البيئي)

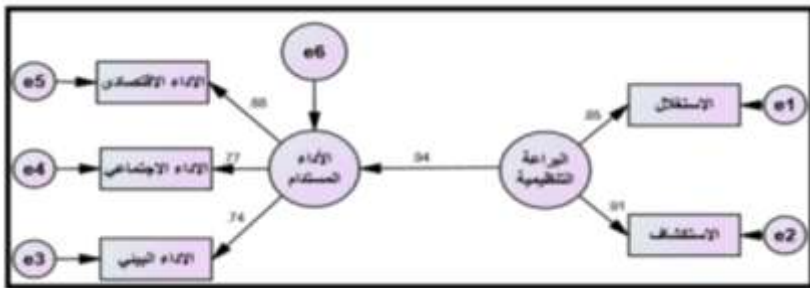
اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T -test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F -test، حيث كانت قيمة "ف" (116.964) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية لها تأثير على الأداء البيئي. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الأداء البيئي = 1.069 + 0.244 الاستغلال + 0.341 الاستكشاف، مما يعني أن: كل زيادة في درجة الاستغلال قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء البيئي بمقدار (0.244)، وان كل زيادة في درجة الاستكشاف قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الأداء البيئي بمقدار (0.341). كما اتضح من قيم المعلمات المقدره أن أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على الأداء البيئي كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال)، مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء البيئي كأحد ابعاد الأداء المستخدم.

- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:

لمزيد من التعمق في التحليل قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث. ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:



شكل رقم (11): النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سعد حسن الطيبيج

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:
جدول رقم (٤٨): نتائج اختبار تحليل المسارات لمسارات البحث

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
***	16.296	.086	1.406	.878	الأداء الاقتصادي	المقياس الكلي للبراعة التنظيمية
***	14.257	.061	.867	.767	الأداء الاجتماعي	
---	---	---	1.000	.737	الأداء البيئي	
***	14.830	.055	.811	.937	المقياس الكلي للأداء المستخدم	المقياس الكلي للأداء المستخدم
---	---	---	1.000	.852	الاستغلال	
***	21.669	.061	1.325	.914	الاستكشاف	

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية جوهرية عند مستوى معنوية ١%. ويوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع الأداء المستخدم، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠.٩٤). ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي

جدول رقم (٤٩): مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي

لمسارات متغيرات البحث

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
٢.٤٨٠	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
٠.٠٣٥	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
٠.٩٦٦	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
٠.٩٧٨		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
٠.٩٧٥		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
٠.٩٤٥		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرض السابع:

يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستخدم في الشركة محل البحث"، تم اختباره إحصائياً باستخدام طريقتين: تحليل الانحدار وتحليل المسار Path Analysis، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: تحليل الانحدار:

نتائج النموذج الأول: فيما يلي عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (٥٠): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الأول

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.535	.731a	.000b	410.298	.000	20.256	.574	.731	الأداء المستخدم	القدرات الديناميكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **معنوية النموذج ككل:** تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد (R^2) هي ٠.٥٣٥، أي أن المتغير المستقل يفسر ٥٣.٥٪ من التباين في المتغير التابع.
- **معنوية المتغير المستقل:** أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "القدرات الديناميكية" والمتغير التابع "الأداء المستخدم" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي ٠.٥٧٤، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطنان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول تحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع " وكان التأثير متوسط.
نتائج النموذج الثاني: يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:
جدول رقم (٥١): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.632	.795a	.000b	614.274	.000	24.785	.749	.795	البراعة التنظيمية	القدرات الديناميكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي، وقيمة معامل التحديد (R^2) هي ٠.٦٣٢، أي أن المتغير المستقل يفسر ٦٣.٢٪ من التباين في المتغير التابع.
 - معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "القدرات الديناميكية" والمتغير الوسيط "البراعة التنظيمية" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدرة هي ٠.٧٤٩، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين بشكل إيجابي.
- وفقاً لذلك، يكون الشرط الثاني قد تحقق وهو " أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط ".

نتائج النموذج الثالث:

جدول رقم (٥٢): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثالث

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.664	.815a	.000b	351.449	.000	5.129	.204	.260	الأداء المستخدم	القدرات الديناميكية
				.000	11.691	.494	.593		البراعة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **معنوية النموذج ككل:** تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) وأن قيمة معامل (R^2) هي ٠.٦٦٤، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٦٦.٤٪ من التباين في المتغير التابع.
- **معنوية المتغير المستقل:** أظهرت نتائج T-Test وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل "القدرات الديناميكية" على المتغير التابع "الأداء المستخدم" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).
- يوجد تأثير جوهري للمتغير الوسيط "البراعة التنظيمية" على المتغير التابع "الأداء المستخدم" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).
- وفقاً لذلك، يكون شروط وجود متغير وسيط تم تحقيقها وهي "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً في المتغير التابع في النموذج الأول، ويجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل قوة في النموذج الثالث منه في النموذج الأول".

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستدام - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيب

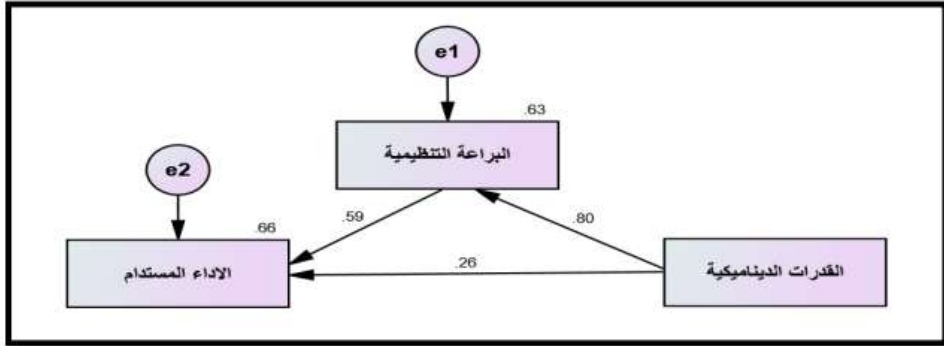
➤ وبالتالي، فإن البراعة التنظيمية تعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام للشركة محل الدراسة.

ثانياً: تحليل المسار: Path Analysis

جدول رقم (٥٣): نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض السابع

المسار	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
القدرات الديناميكية ← الأداء المستدام	.260	.204	.040	5.144	***
القدرات الديناميكية ← البراعة التنظيمية	.795	.749	.030	24.819	***
البراعة التنظيمية ← الأداء المستدام	.593	.494	.042	11.723	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم (١٢): النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **المسار الأول: من القدرات الديناميكية إلى الأداء المستخدم:**
أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل " القدرات الديناميكية " على المتغير التابع "الأداء المستخدم" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة ٠.٢٦٠، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- **المسار الثاني: من القدرات الديناميكية إلى البراعة التنظيمية**
أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل " القدرات الديناميكية " على المتغير الوسيط "البراعة التنظيمية" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة ٠.٧٩٥، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.
- **المسار الثالث: من البراعة التنظيمية إلى الأداء المستخدم**
أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري للمتغير الوسيط " البراعة التنظيمية " على المتغير التابع "الأداء المستخدم" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة ٠.٥٩٣، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.

(٨) مناقشة النتائج وتفسيرها:

هدف البحث الحالي الى دراسة تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار وقدرات التعلم وقدرات التكامل وقدرات التنسيق) على كل من الأداء الابتكاري بأبعاده (أداء المنتجات أداء العمليات الأداء التنظيمي الأداء التسويقي) و الأداء المستخدم بأبعاده (الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي) مع دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في هذه العلاقة، وقد تم تطبيق البحث على العاملين بالشركة القابضة للبتروكيماويات وقد أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول انه يوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري وان اكثر القدرات الديناميكية تأثيرا كانت قدرات التعلم والتنسيق، حيث اتضح ان أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على ابتكار المنتجات كانت (قدرات التعلم، قدرات التنسيق). وعلى ابتكار العمليات كانت (قدرات التعلم، قدرات التنسيق)، وعلى الابتكار التنظيمي كانت (قدرات التعلم، قدرات

(التكامل). كما أن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الابتكار التسويقي كانت (قدرات التنسيق، قدرات التعلم). وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القدرات الديناميكية في تحفيز وتدعيم الأداء الابتكاري بالشركة، وهو ما يتفق مع دراسات (Baroto et al., 2022; Chiu et al., 2016; Randhawa et al., 2023; Taghizadeh et al., 2021) كما تتفق النتائج مع دراسة (Sheng, 2017) في أن قدرات التعلم هي أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الابتكاري، ولكنها تختلف مع دراسة (S. S. Zhou et al., 2019) التي أوضحت أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الابتكاري هي أبعاد الاستشعار وإعادة التشكيل. كما أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني ان القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء المستخدم. وأن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الأداء الاقتصادي كانت (قدرات التعلم، قدرات التنسيق، قدرات التكامل). وأن جميع أبعاد القدرات الديناميكية تؤثر معنوياً على كل من الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القدرات الديناميكية في تحسين وتدعيم الأداء المستخدم للشركة. وان القدرات الديناميكية تساعد المنظمات في التعرف على الفرص والتهديدات البيئية والاجتماعية، وإعادة تهيئة وتشكيل مواردها واستراتيجيتها وهو ما يتفق مع دراسات (Acosta-Prado & Tafur-Mendoza, 2024; Coffay & Bocken, 2023; Eikelenboom & De Jong, 2018; Liang et al., 2022; Yacob et al., 2022). كما أوضحت نتائج اختبار الفروض أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي معنوياً على البراعة التنظيمية وأن أقوى أبعاد القدرات الديناميكية تأثيراً على الاستغلال والاستكشاف كانت (قدرات التكامل، قدرات التعلم)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القدرات الديناميكية في تدعيم وتعزيز الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية. وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات مثل (Alnashmi & Alkshali, 2023; Jurksiene & Pundziene, 2016; Murschetz et al., 2020). كما اتضح وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري، مما يوضح أهمية كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية لتدعيم وتحفيز

الأداء الابتكاري بالشركة، واتضح ان الأنشطة الاستكشافية كانت أكثر تأثيراً على أبعاد الأداء الابتكار بالشركة وتتفق هذه النتيجة مع الأبحاث التي اشارت أن الاستكشاف أكثر أهمية للأداء لابتكار، بينما تختلف مع (Alamayreh et al., 2019) حيث أشار أن قدرات الاستغلال ترتبط سلبيا بدرجة ابتكار المنتج. وبصفة عامة تتفق هذه النتائج مع دراسات كل من (Anzenbacher & Wagner, 2020; R. Li et al., 2020; Veiga et al., 2024).

كما أوضحت نتائج اختبار الفروض الي أن البراعة التنظيمية تعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري للشركة محل الدراسة. مما يشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تعزيز وتدعيم تأثير القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري وهو ما يتفق مع دراسة (Pasamar et al., 2015) والتي اكدت على أن القدرات الديناميكية تتطلب مزيجاً من كل من الاستكشاف والاستغلال، وأن القدرات الديناميكية ترتبط بالابتكارات وتحقق ذلك من خلال الجمع بين كل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال.

ايضا أوضحت نتائج اختبار الفروض وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء المستخدم ، وان أقوى أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً على كل من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي كانت وفقاً للترتيب التالي: (الاستكشاف، الاستغلال)، مما يشير إلى أهمية ودور البراعة التنظيمية في تعزيز الأداء المستخدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ويؤكد على أهمية كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وبصفة خاصة الأنشطة الاستكشافية لتعزيز وتدعيم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للشركة وهو ما يتفق مع دراسات كل من (Hafeez et al., 2024; Martínez-Falcó et al., 2021; Shafique et al., 2023). واتضح ان البراعة التنظيمية تعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستخدم للشركة محل الدراسة، مما يشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تدعيم وتعزيز أثر القدرات الديناميكية على الأداء المستخدم بالشركة.

(٩) توصيات البحث

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم نوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، توصيات لبحوث مستقبلية

(٩-١) التوصيات التطبيقية

تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل إليها ومجالها واليات تنفيذها والمسؤول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٥٤): الخطة التنفيذية المقترحة للتوصيات التطبيقية للبحث

المسؤول عن التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصية
		مجال التوصية: القدرات الديناميكية
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	- إنشاء وحدة أو إدارة مختصة بتنمية القدرات الديناميكية	وضع استراتيجية لتدعيم قدرات الاستشعار
	- بناء نظم المكافآت والحوافز والترقية الداعمة للقدرات الديناميكية	
	- التدريب والتعليم التنظيمي المستمر الداعم للقدرات الديناميكية	
	- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لمفاهيم التعلم والتكامل والتنسيق وقدرات الاستشعار	
الإدارة العليا ونظم المعلومات بالشركة	- الاهتمام بمراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر لتحديد الفرص الجديدة بالبيئة.	وضع استراتيجية لتدعيم قدرات التعلم
	- جمع وتقييم البيانات والمعلومات المرتبطة بالفرص والتهديدات التي تم اكتشافها	
	- المراجعة المستمرة لأنشطة الشركة بشكل مستمر لتطوير المنتجات التي تلبية متطلبات العملاء.	
الإدارة العليا ونظم المعلومات بالشركة وإدارة الموارد البشرية	- تصميم طرق وإجراءات فعالة للحصول على المعلومات والمعرفة الجديدة. واستخدام المعلومات والمعارف الجديدة لتحسين الأنشطة.	وضع استراتيجية لتدعيم قدرات التنسيق
	- تشجيع العاملين على التعلم الذاتي واكتساب واستيعاب معارف جديدة.	
	- توزيع المهام والواجبات الوظيفية وفقا لقدرات الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم المهنية.	
	- توزيع الموارد على الاعمال والأنشطة بشكل عادل.	
الإدارة العليا بالشركة	- الحرص على توفير قنوات اتصال فعالة بين كافة وحدات وادارات الشركة.	وضع استراتيجية لتدعيم قدرات التكامل
	- الاهتمام بالتنسيق والتعاون مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالشركة.	
	- تعديل الهيكل التنظيمي والحرص على تحقيق التكامل بين اقسام وقطاعات وأنشطة العمل المختلفة والاهتمام بتصميم هيكل تنظيمية مرنة	

أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستخدم - الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ...

د/ سحر حسن الطيبيج

	<p>- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.</p> <p>- عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها في تحقيق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي</p>	<p>مجال التوصية: البراعة التنظيمية</p>
<p>-الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية</p> <p>-الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وادارات الإنتاج والتسويق</p>	<p>- الاهتمام بتوفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافئتهم والأخذ بالأفكار الجديدة</p> <p>- الاهتمام بإنتاج منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة.</p> <p>- التعرف على التكنولوجيا الجديدة بشكل مستمر.</p>	<p>زيادة مستوى الاستكشاف</p>
<p>-الإدارة العليا وإدارة التسويق</p>	<p>- الاهتمام باستغلال الإمكانيات المتاحة لتحسين المنتجات الحالية، وتحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر.</p> <p>- الاهتمام بقياس رضا العملاء.</p>	<p>زيادة مستوى الاستغلال</p>
<p>الإدارة العليا وإدارة البحوث والتطوير</p>	<p>- الاهتمام بأنشطة وعمليات البحوث والتطوير.</p> <p>- دعم تنفيذ المقترحات والأفكار الجديدة.</p> <p>- الاهتمام بتطوير أساليب تسويقية جديدة</p>	<p>مجال التوصية: الأداء الابتكاري</p>
<p>الإدارة العليا</p> <p>الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية</p>	<p>- الاهتمام بتضمين مفهوم الاستدامة في صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط الاستراتيجية</p> <p>- الاهتمام بالبيئة والعمل على تحسين الأداء البيئي والاجتماعي ووضع الاستراتيجيات الخضراء المناسبة مثل استراتيجيات التصنيع الأخضر وإدارة سلسلة الإمداد الخضراء على سلم الأولويات التنافسية للمنظمة</p> <p>- وضع معايير لإدارة وقياس الأداء البيئي والاجتماعي جنباً إلى جنب مع معايير إدارة وقياس الأداء التقليدي.</p> <p>- العمل على تخفيض الانبعاثات الناتجة من عمليات التصنيع عن طريق التكنولوجي والمعدات الحديثة</p> <p>- وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، وإنشاء قسم مختص للمتابعة المستمرة للأداء البيئي وإدخال الإصلاحات البيئية المطلوبة.</p> <p>- تبني مبادرات بيئية واجتماعية</p> <p>- عقد دورات تدريبية تهدف إلى التعرف على أحدث أساليب وأدوات السلامة والصحة المهنية وقت مع توفير تلك الأدوات للعاملين باستمرار.</p>	<p>مجال التوصية: الأداء المستخدم</p>

(٩-٢) توصيات لبحوث مستقبلية

أظهرت نتائج هذا البحث عدد من المجالات التي تستحق الدراسة والتي تتعلق بموضوعات القدرات الديناميكية والأداء الابتكاري والأداء المستخدم والبراعة التنظيمية منها:

- دراسة تأثير القدرات الديناميكية على التميز المؤسسي.
- دراسة تأثير القدرات الديناميكية على النجاح الاستراتيجي للمنظمات.
- دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية.
- دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ودور المرونة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين الأداء الابتكاري والأداء المستخدم للشركات.
- تم إجراء الدراسة الحالية على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات وتقتصر الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات خدمية مثل قطاعات الجامعات والبنوك والاتصالات.
- اقتصر البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناء على دراسات سابقة ومن ثم يمكن لدراسات أخرى التطرق لأبعاد أخرى خلاف ما جاء بالبحث الحالي.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل صلاح سها (٢٠٢٣). القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والابتكار التنظيمي بالتطبيق على البنوك المصرية مجلة الدراسات التجارية المعاصرة (15)، 9، ٧٩٢-٨٣٣.
- المنجي، محمد إسلام طه أحمد، وعواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٢٣). أثر التوجه بالابتكار على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤، ٣٩٣ - ٤٢٨.
- حنان كامل صفاء، حامد عادل سهير (٢٠٢١). أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلد ٦٤، عدد ٤.

عبد النبي أحمد محمود أحمد (٢٠٢٣) نموذج تكوين المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركات قطاع صناعة الأدوية العام في مصر، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ١٢١، ٧٩-١٩٢.
عيشوش عواطف (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية -دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، *Strategy & Development Review*، ١ (٢).

المراجع الاجنبية:

- Abou Kamar, M., Albadry, O. M., Sheikhsouk, S., Ali Al-Abyadh, M. H., & Alsetoohy, O. (2023). Dynamic Capabilities Influence on the Operational Performance of Hotel Food Supply Chains: A Mediation-Moderation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/su151813562>
- Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2024). Examining the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between information and communication technologies and sustainable performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(3). <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0257>
- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Organizational ambidexterity, firm performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 367.
- Akpan, E. E., Johnny, E., & Sylva, W. (2022). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience of Manufacturing Firms in Nigeria. *Vision*, 26(1). <https://doi.org/10.1177/0972262920984545>
- Akram, M. S., Goraya, M. A. S., Malik, A., & Aljarallah, A. M. (2018). Organizational performance and sustainability: Exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103816>

- Al Wali, J., Muthuveloo, R., Teoh, A. P., & Al Wali, W. (2023). Disentangling the relationship between employees' dynamic capabilities, innovative work behavior and job performance in public hospitals. *International Journal of Innovation Science*, 15(2). <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2022-0012>
- Alamayreh, E. M., Sweis, R. J., & Obeidat, B. Y. (2019). The relationship among innovation, organisational ambidexterity and organisational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(4). <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.101656>
- AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. *EuroMed Journal of Business*, 17(3). <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2021-0154>
- Alnashmi, F., & Alkshali, S. J. (2023). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Ambidexterity at Bahraini Private Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i12/19719>
- Al-Shami, S., & Rashid, N. (2022). A holistic model of dynamic capabilities and environment management system towards eco-product innovation and sustainability in automobile firms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(2). <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2020-0217>
- Alves, C. F., & Santos, H. R. M. (2021). Integrating exploitative and explorative thinking in business process analysis: A conceptual model and method. *Revista de Informatica Teorica e Aplicada*, 28(1). <https://doi.org/10.22456/2175-2745.106891>
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition.

- Journal of Cleaner Production*, 142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103>
- Anzenbacher, A., & Wagner, M. (2020). The role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2). <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00604-6>
- Arowoshegbe, A. O., & Emmanuel, U. (2016). Sustainability and Triple Bottom Line: an Overview of Two Interrelated Concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(January).
- Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2022). Narratives of environmental munificence of 3PL firms on the relationship between dynamic capabilities, strategic management and organizational performance. *Journal of Strategy and Management*, 15(1). <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0019>
- Asadi, S., OmSalameh Pourhashemi, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>
- Atkins, R., Yurova, Y., Gudi, A., & Ruppel, C. (2021). Ambidextrous Learning in Buyer-Supplier Relationships: the role of strategic and operational information sharing. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 15(1).
- Azzam, I. A., Alserhan, A. F., Mohammad, Y. T., Shamaileh, N. A., & Al-Hawary, S. I. S. (2023). Impact of dynamic capabilities on competitive performance: A moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.017>

- Baroto, M. B., Noman, D., Basiruddin, R., & Ayes, N. (2022). RESOURCES FUNGIBILITY AS A MODERATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND INNOVATION CAPABILITY. *International Journal of Business and Society*, 23(3). <https://doi.org/10.33736/ijbs.5169.2022>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. In *Journal of Management* (Vol. 36, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Batra, I., Preethi, P., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity from the emerging market perspective: A review and research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 64(5). <https://doi.org/10.1002/tie.22271>
- Bellandi, M., & De Propriis, L. (2021). Local productive systems' transitions to industry 4.0+. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313052>
- Bingham, A. J., & Burch, P. (2019). Reimagining complexity: Exploring organizational ambidexterity as a lens for policy research. *Policy Futures in Education*, 17(3). <https://doi.org/10.1177/1478210318813269>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4). <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.36>
- Bleady, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2).
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and

- dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4).
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *Innovation Journal*, 22(2).
- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4).
<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Callegari, B., & Rai, R. S. (2021). Blending in: A case study of transitional ambidexterity in the financial sector. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13041690>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3).
<https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
- Chávez-Rivera, M. E., Ruíz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2024). The effects of context and characteristics of women entrepreneurs on innovation performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1). <https://doi.org/10.1177/23409444231220951>
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101210>

- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>
- Chen, Y., Liu, L., Li, W., Xie, Z., & Wei, C. (2023). Microfoundations of dynamic capabilities: a systematic review and a multilevel framework. In *Management Decision* (Vol. 61, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0615>
- Chiu, W. H., Chi, H. R., Chang, Y. C., & Chen, M. H. (2016). Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(8). <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1181735>
- Chukwuemeka, O. W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 4(3). <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1001>
- Čirjevskis, A. (2016). Sustainability in information and communication technologies' industry: Innovative ambidexterity and dynamic capabilities perspectives. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(2). [https://doi.org/10.9770/jssi.2016.6.2\(2\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2016.6.2(2))
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Coffay, M., & Bocken, N. (2023). Sustainable by design: An organizational design tool for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 427. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139294>

- Cunningham, E. (2021). Artificial intelligence-based decision-making algorithms, sustainable organizational performance, and automated production systems in big data-driven smart urban economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 9(1). <https://doi.org/10.22381/jsme9120213>
- Da Giau, A., Foss, N. J., Furlan, A., & Vinelli, A. (2020). Sustainable development and dynamic capabilities in the fashion industry: A multi-case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1002/csr.1891>
- Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science*, 10(3). <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2017-0060>
- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2). <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- Dean, B. P. (2021). Multiteam systems as integrated networks for engaging ambidexterity as dynamic capabilities. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24(4). <https://doi.org/10.1108/IJOTB-01-2021-0013>
- Donada, C., Nogatchewsky, G., & Pezet, A. (2016). Understanding the relational dynamic capability-building process. *Strategic Organization*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/1476127015615286>
- Dong, X., Yu, Y., & Zhang, N. (2016). Evolution and coevolution: Dynamic knowledge capability building for catching-up in emerging economies. *Management and Organization Review*, 12(4). <https://doi.org/10.1017/mor.2016.20>

- Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D. (2020). Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2). <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0560-y>
- Eikelenboom, M., & De Jong, G. (2018). The impact of dynamic capabilities on sme sustainable performance. *78th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2018*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.82>
- Ewosiida Osisioma, H., Ngozi Nzewi Corresponding Author, H., & Charity Mgbemena, I. (2016). DYNAMIC CAPABILITIES AND PERFORMANCE OF SELECTED COMMERCIAL BANKS IN AWKA, ANAMBRA STATE, NIGERIA. In *European Journal of Business and Social Sciences* (Vol. 4, Issue 10).
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8). <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- FATOKI, O. (2021). Dynamic capabilities and performance of hospitality firms in south africa: The mediating effect of innovation. *Geojournal of Tourism and Geosites* , 36. <https://doi.org/10.30892/GTG.362SPL08-690>
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4). <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>
- Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., & Zhang, K. (2022). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084577>

- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fitriati, T. K., Purwana, D., & Buchdadi, A. D. (2020). *Dynamic Capabilities and SMES Performance: The Mediating Effect of Innovation (Study of SMES in Indonesia)*. <https://doi.org/10.2991/ahsr.k.200723.115>
- Forés, B., Puig-Denia, A., Fernández-Yáñez, J. M., & Boronat-Navarro, M. (2023). Dynamic capabilities and environmental performance: all in the family. *Management Decision*, 61(13). <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1344>
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração*, 52(4). <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.007>
- Gao, Y., & Zhu, Y. (2015). Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View. *Open Journal of Business and Management*, 03(04). <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.34035>
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Odilova, S., & Bataineh, H. A. (2024). Unleashing the power of green innovations: the role of organizational ambidexterity and green culture in achieving corporate sustainability.

European Journal of Innovation Management.

<https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0274>

- Hällérstrand, L., Reim, W., & Malmström, M. (2023). Dynamic capabilities in environmental entrepreneurship: A framework for commercializing green innovations. *Journal of Cleaner Production*, 402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136692>
- He, X., Wu, X., Croasdell, D., & Zhao, Y. (2022). Dynamic capability, ambidexterity and social network—empirical evidence from SMEs in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(6). <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2020-0181>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Hosseini, S., Kees, A., Manderscheid, J., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2017). What does it take to implement open innovation? Towards an integrated capability framework. *Business Process Management Journal*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2016-0066>
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1–2). <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>
- Jiang, F., Wang, D., & Wei, Z. (2022). How Yin-Yang cognition affects organizational ambidexterity: the mediating role of strategic flexibility.

- Asia Pacific Journal of Management*, 39(4).
<https://doi.org/10.1007/s10490-021-09759-9>
- Johann, G. B., Silva, G., Mazzioni, S., & Casagrande, R. M. (2022). Sustainability Practices, Performance and Competitiveness in the Export Furniture Industry Management. *Ambiente e Sociedade*, 25.
<https://doi.org/10.1590/1809-4422ASOC20210029R2R1VU2022L3OA>
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4).
<https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>
- Kafetzopoulos, D. (2020). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>
- Kaneko, R., & Sanchez, O. (2022). BUILDING IT AMBIDEXTERITY IN PARADOXICAL TIMES: THE ROLE OF IT PROJECT AMBIDEXTERITY. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2022-January.
<https://doi.org/10.24251/hicss.2022.802>
- Karman, A., & Savanevičienė, A. (2021). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2). <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287>
- Katou, A. A., Kafetzopoulos, D., & Vayona, A. (2023). Investigating the Serially Mediating Mechanisms of Organizational Ambidexterity and the Circular Economy in the Relationship between Ambidextrous Leadership and Sustainability Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15107937>

- Khan, A., Chen, C. C., Suanpong, K., Ruangkanjanases, A., Kittikowit, S., & Chen, S. C. (2021). The impact of csr on sustainable innovation ambidexterity: The mediating role of sustainable supply chain management and second-order social capital. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112160>
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>
- Kim, M. J., & Hall, C. M. (2021). Do perceived risk and intervention affect crowdfunder behavior for the sustainable development goals? A model of goal-directed behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127614>
- Knoppen, D., & Knight, L. (2022). Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. *Business Strategy and the Environment*, 31(4). <https://doi.org/10.1002/bse.2984>
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: Qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876075>
- Kuwashima, K., INamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In Search of Ambidexterity: Exploration and Bricolage. *Annals of Business Administrative Science*.

- Law, S. H., Sarmidi, T., & Goh, L. T. (2020). Impact of innovation on economic growth: Evidence from Malaysia. *Malaysian Journal of Economic Studies*, 57(1). <https://doi.org/10.22452/MJES.vol57no1.6>
- Leah, C. R., M.K., K., & Komen, J. J. (2021). Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technology*, 6(February).
- Lee, P. Y., Wu, M. L., Kuo, C. C., & Li, C. S. J. (2016). How to deploy multiunit organizations' dynamic capabilities? *Management Decision*, 54(4).
- Lennerts, S., Schulze, A., & Tomczak, T. (2020). The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. *European Management Journal*, 38(1). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.002>
- Li, L., Yu, H., & Kunc, M. (2024). The impact of forum content on data science open innovation performance: A system dynamics-based causal machine learning approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 198. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122936>
- Li, R., Fu, L., & Liu, Z. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(2). <https://doi.org/10.1080/19761597.2020.1734037>
- Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Alves, M. F. R., Chiappetta Jabbour, C. J., & Venkatesh, V. G. (2023). Translating the environmental orientation of

- firms into sustainable outcomes: the role of sustainable dynamic capability. *Review of Managerial Science*, 17(4). <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00549-1>
- Loureiro, R., Ferreira, J. J. M., & Simões, J. (2021). Approaches to measuring dynamic capabilities: Theoretical insights and the research agenda. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.jengtman.2021.101657>
- Lucato, W. C., Costa, E. M., & de Oliveira Neto, G. C. (2017). The environmental performance of SMEs in the Brazilian textile industry and the relationship with their financial performance. *Journal of Environmental Management*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.06.028>
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & Sánchez-García, E. (2023). The effect of organizational ambidexterity on sustainable performance: A structural equation analysis applied to the Spanish wine industry. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.21846>
- Michaelis, B., Rogbeer, S., Schweizer, L., & Özleblebici, Z. (2021). Clarifying the boundary conditions of value creation within dynamic capabilities framework: a grafting approach. *Review of Managerial Science*, 15(6). <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00403-2>
- Mohaghegh, M., Blasi, S., & Größler, A. (2021). Dynamic capabilities linking lean practices and sustainable business performance. *Journal of Cleaner Production*, 322. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129073>
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. In

- Review of Managerial Science* (Vol. 14, Issue 1).
<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0297-9>
- Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2021). Product innovations through ambidextrous organizational culture with mediating effect of contextual ambidexterity: An empirical study of it and telecom firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010009>
- Mukhtar, M. A., Baloch, N. A., & Khattak, S. R. (2019). Dynamic Capability & Firm Performance: Mediating Role Of Learning Orientation, Organizational Culture & Corporate Entrepreneurship: A Case Study Of Sme's Of Pakista. *Department of Management Sciences, National University of Modern Languages, Islamabad*, 13(3).
- Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 41(13). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>
- Murschetz, P. C., Omid, A., Oliver, J. J., Kamali Saraji, M., & Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research. A literature review. In *Journal of Strategy and Management* (Vol. 13, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0010>
- Naqshbandi, M. M. (2016). Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity. *Management Decision*, 54(9). <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0161>
- Nguyen, H. T. N., Han, J. W., & Pham, H. C. (2024). Joint effect of entrepreneurship and dynamic capabilities on firm performance: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Baltic Journal of Management*, 19(1). <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2023-0102>

- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2). <https://doi.org/10.1177/1467358415600208>
- Oduro, S. (2022). Entrepreneurial orientation and innovation performance of social enterprises in an emerging economy. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2). <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2021-0023>
- Ogunkoya, O. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage in Nigeria banking industry. In *Management & Marketing XVI*.
- Olufemi, O., Banjo, H., & Peter, S. (2014). Dynamic Capabilities And Competitive Advantage: An Analysis Of The Nigerian Banking Sector. *The Journal of Accounting and Management*, 4(2).
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102440>
- Pasamar, S., Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2015). Ambidexterity and intellectual capital architectures for developing dynamic capabilities: Towards a research agenda. *European Journal of International Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066672>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287> .

- Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/su11143931>
- Pillai, R., & Srivastava, K. B. L. (2023). Smart HRM 4.0 practices for organizational performance: the role of dynamic capabilities. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2023-0288>
- Popadić, M., Černe, M., & Milohnić, I. (2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Organizacija*, 48(2). <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0006>
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>
- Restuputri, D. P., Septira, A. P., & Masudin, I. (2024). The Role of Creative Leadership to Improve Organizational Performance Through

- Organizational Ambidexterity in Creative-Based SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3318630>
- Rialti, R., Marzi, G., Silic, M., & Ciappei, C. (2018). Ambidextrous organization and agility in big data era: The role of business process management systems. *Business Process Management Journal*, 24(5). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0210>
- Russo, A., & Schena, R. (2021). Ambidexterity in the context of SME alliances: Does sustainability have a role? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2). <https://doi.org/10.1002/csr.2072>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1). <https://doi.org/10.1002/csr.2060>
- Sheng, M. L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>
- Shoaib, M., Nawal, A., Zámečník, R., Korsakienė, R., & Rehman, A. U. (2022). Go green! Measuring the factors that influence sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132959>
- Simsek, Z., Heavey, C., & Fox, B. C. (2017). (Meta-)framing strategic entrepreneurship. *Strategic Organization*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/1476127017711720>

- Song, J., Lee, K., & Khanna, T. (2016). Dynamic capabilities at samsung: Optimizing internal co-opetition. *California Management Review*, 58(4). <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.118>
- Souza, C. P. da S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *Learning Organization*, 26(4). <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Sulphay, M. M., & Alkahtani, N. S. (2017). Organizational Ambidexterity as a prelude to Corporate Sustainability. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(2). [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.2\(13\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.2(13))
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Nikbin, D., Radomska, M., & Maleki Far, S. (2023). Dynamic capabilities of the SMEs for sustainable innovation performance: role of environmental turbulence. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0166>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tiberius, V., Stiller, L., & Dabić, M. (2021). Sustainability beyond economic prosperity: Social microfoundations of dynamic capabilities in family businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121093>
- Tortorella, G., Prashar, A., Vassolo, R., Cawley Vergara, A. Mac, Godinho Filho, M., & Samson, D. (2024). Boosting the impact of knowledge management on innovation performance through industry 4.0 adoption. *Knowledge Management Research and Practice*, 22(1). <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2108737>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural

- differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1). <https://doi.org/10.1002/csr.2171>
- van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3). <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2021-0007>
- Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Zhang, J. Z., & Liu, Y. (2024). Exploring the Connections: Ambidexterity, Digital Capabilities, Resilience, and Behavioral Innovation. *Journal of Computer Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2297031>
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity - Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.049>
- Vijayvargy, L., & Sahoo, S. (2021). Assessment of Green Supply Chain Practices for Sustainable Organizational Performance for the Automotive Sector. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 795(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/795/1/012017>
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *Journal of Asian*

- Finance, Economics and Business*, 7(8).
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>
- Wang, C., Jiao, H., & Song, J. (2023). Wear glasses for supervisors to discover the beauty of subordinates: Supervisor developmental feedback and organizational ambidexterity. *Journal of Business Research*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113650>
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066>
- Wang, H., Zhou, W., Li, Y., & Li, Y. (2024). Business process digitisation and firm innovation performance: The role of knowledge search and digital culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 22(1). <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2166880>
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
- Wollersheim, J., & Heimeriks, K. H. (2016). Dynamic capabilities and their characteristic qualities: Insights from a lab experiment. *Organization Science*, 27(2). <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1053>
- Yacob, P., Peter, D., & Chin, K. S. (2022). Sustainable business practices in manufacturing SMEs: The mediating effect of dynamic capabilities. *International Social Science Journal*, 72(243). <https://doi.org/10.1111/issj.12303>
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030>

- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
- Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2020). The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination. *Journal of Workplace Learning*, 33(3). <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0077>
- Zhou, L., Peng, M. Y. P., Shao, L., Yen, H. Y., Lin, K. H., & Anser, M. K. (2021). Ambidexterity in Social Capital, Dynamic Capability, and SMEs' Performance: Quadratic Effect of Dynamic Capability and Moderating Role of Market Orientation. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.584969>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management and Organization*, 25(5). <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Hong, Y. (2021). Top-down, bottom-up or outside-in? An examination of triadic mechanisms on firm innovation in Chinese firms. *Asian Business and Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00085-z>
- Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: Research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1235983>