



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الرابع – أكتوبر 2025



البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة:
دراسة تطبيقية على شركة المقاولون العرب

**Organizational ambidexterity as a mediating variable in the
Relationship between Dynamic Capabilities and
Organizational Performance; Applied Study on The Arab
contractors Company**

إعداد

د. سمر عبد التواب تركي

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

samar.abdel-tawab.mohammad@commerce.helwan.edu.eg

2025-09-19	تاريخ الإرسال
2025-10-01	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على كلٍ من: أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي)، والبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف)، مع دراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية وأداء المنظمة، وطُبِّقَ البحث على العاملين بشركة (المقاولون العرب). وجمعت البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، واستُخدم عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي (SPSS و AMOS)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على كلٍ من: أداء المنظمة والبراعة التنظيمية بالشركة محل البحث، وأيضًا يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على أداء المنظمة، وتشير نتائج البحث أيضًا إلى وجود دور للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط (وساطة جزئية) بين القدرات الديناميكية بأبعادها وأداء المنظمة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، اقترحت مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، أداء المنظمة، البراعة التنظيمية، شركة المقاولون العرب.



Abstract:

The current research aims to study the effect of dynamic capabilities in its dimensions (sensing capabilities, learning capabilities, integration capabilities, coordination capabilities) on both organizational performance in its dimensions (financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, social and environmental perspective) and organizational ambidexterity in its dimensions (exploitation, exploration). with a study the role of organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamic capabilities in its dimensions (sensing capabilities, learning capabilities, integration capabilities, coordination capabilities) and organizational performance. The research was applied to employees of the Arab Contractors Company. The necessary primary data were collected through a questionnaire, and number of appropriate statistical methods were used through the (SPSS) and (AMOS) programs. The research reached several results, the most important of which are: There is a significant effect of dynamic capabilities on both organizational performance and organizational ambidexterity in the company under study. Also, there is a significant effect of organizational ambidexterity on organizational performance. The results of the research also showed that there is a role of organizational ambidexterity as a mediating variable (Partial mediation) in the relationship between dynamic capabilities in its dimensions (sensing capabilities, learning capabilities, integration capabilities, coordination capabilities) and organizational performance. Considering the results of the study, a set of recommendations were proposed, and some suggestions were made for future research.

Key Words: Dynamic Capabilities, Organizational Performance, Organizational Ambidexterity, Arab Contractors Company.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة باختلاف أنشطتها وأنواعها العديد من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة، إلى جانب زيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات، ومن ثم أصبح التحدي أمام هذه المنظمات هو كيفية التعامل مع هذه المتغيرات في ظل بيئة ديناميكية يسودها عدم التأكد، إذ لم تعد الأساليب التقليدية في أداء الأعمال كافية، ولذلك اعتمدت المنظمات على أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف والاستجابة لهذه التغيرات، وتعد البراعة التنظيمية أحد أهم هذه الأدوات التي ينظر إليها كقدرة ديناميكية عالية المستوى تمكن المنظمة من اكتشاف الفرص المتاحة في السوق واستغلالها، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها لمواجهة هذه التحديات، وقد اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة؛ إذ إنها تعد موضوعاً حديثاً نسبياً في مجال إدارة المنظمات ويسهم في تحقيق النجاح للمنظمة. (Turkcan,2024)(Trieu et al.,2023) (Mankgele,2023) (Taha et al.,2024)، فالبراعة تشير إلى القدرة التي تحتاجها المنظمة للبقاء في ظل المنافسة العالية وظروف البيئة الديناميكية. (Hadi,2023)

كما تعتمد المنظمة على القدرات الديناميكية باعتبارها عاملاً أساسياً يمكنها من دمج وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية التي تتوافق مع بيئة الأعمال من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق التكيف مع البيئة الديناميكية وظروف السوق المتغيرة، كما يمكنها تحقيق العديد من العوائد الإيجابية (Dominiczewska,2025)(Muange et al.,2023) (Saddam et al.,2023)، كتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (Hwang et al.,2023)، فالقدرات الديناميكية تحدث تغييراً جذرياً في قطاع الصناعة حول العالم (Rotjanakorn et al.,2020) حيث يمكن للمنظمة وفقاً لنظرية القدرات الديناميكية تجديد وإعادة بناء قدراتها لتلبية متطلبات التغيير. (Trieu et al.,2023) (Bosire et al.,2025)

ويعد قطاع التشييد والبناء من أهم القطاعات التي تدعم النمو الاقتصادي بمصر، حيث تقدر نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي خلال العام المالي 2021-2022 بـ16% وتجاوزت نسبة 18.7% خلال عام 2022-2023. وقد بلغ معدل نمو القطاع 5.7% خلال عام 2023، كما يساهم القطاع في توفير العديد من فرص العمل حيث بلغت نسبة التشغيل بالقطاع 14% من حجم العمالة في مصر في عام 2022، وإيضاً يساهم القطاع بنحو 65% من القيمة المضافة للاقتصاد نسبة إلى جملة المخرجات مقارنة بنحو 45% للصناعات التحويلية. وذلك وفقاً لمؤشرات وزارة



التخطيط والتنمية الاقتصادية، كما يقدم هذا القطاع فرصًا لقطاعات أخرى داعمة مثل مواد البناء من الأسمنت والحديد وغيرها والنقل والخدمات المالية والمصرفية.

وسوف يتم تطبيق البحث على شركة المقاولون العرب كأحد أبرز شركات المقاولات على مستوى الشرق الأوسط وقارة إفريقيا من خلال دراسة تأثير القدرات الديناميكية على أدائها، وذلك نظرًا لزيادة اهتمام المنظمات بضرورة قياس وتقييم الأداء من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية، إلى جانب تحديد إلى أي مدى تعد البراعة التنظيمية متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة. ومن أجل ذلك سيتم عرض الخلفية النظرية لمتغيرات البحث وتوضيح مشكلة وأسئلة البحث، ومن ثم تنمية فروض البحث من خلال الاعتماد على النظريات التي تحكم العلاقة بين المتغيرات وصولًا إلى نتائج اختبار الفروض ومناقشتها.

أولًا: الخلفية النظرية: وفي هذا الجزء سوف يتم عرض مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

1. القدرات الديناميكية

يعد مفهوم القدرات الديناميكية مفهومًا حديثًا نسبيًا (Kareem et al., 2019). وقد حظي موضوع القدرات الديناميكية باهتمام العديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية. (Baía et al., 2024) (Al-Hawary et al., 2020) (Garrido et al., 2020) (al., 2024)

وقد ظهر مفهوم القدرات الديناميكية بواسطة (Teece et al., 1997) كنهج لفهم كيفية تعبئة المنظمة لمواردها وأصولها والحفاظ عليها وتعديلها بشكل مستمر للتكيف مع البيئات سريعة التغير. وبذلك فإنه يوجد اختلاف بين القدرات الديناميكية والقدرات التشغيلية، حيث تشير القدرات التشغيلية إلى قدرة المنظمة على أداء أنشطتها الوظيفية اليومية بشكل مستمر، ولكن نظرًا للاضطرابات البيئية فإن المنظمات لا تحتاج إلى قدرات تشغيلية فقط، ولكنها تحتاج إلى قدرات ديناميكية كقدرات عالية المستوى تمكنها من بناء قاعدة مواردها، وتحفيز قدراتها التشغيلية وإعادة تشكيلها بشكل منهجي؛ استجابةً للفرص والتغيرات البيئية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ حيث تعد القدرات التشغيلية مدخلات للقدرات الديناميكية (Abady et al., 2025) (Etana et al., 2024) ويمكن من خلال القدرات الديناميكية تحقيق التغيير الإستراتيجي.

(Dominiczewska,2025) وبالتالي تحقيق نمو المنظمة وبقائها واستمرارها على المدى الطويل. (Baía et al.,2024)

تعد القدرات الديناميكية امتدادا وتطورا لنظرية الرؤية القائمة على الموارد RBV، وقد تعرضت نظرية RBV للعديد من الانتقادات نظراً لطبيعتها الثابتة، وتجاهلها للبيئات المتغيرة والاضطرابات البيئية، وتركيزها على الموارد الداخلية، بالإضافة إلى عدم قدرتها على توضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية في ظل السوق الديناميكي بالرغم من أنها تقدم إطارا إداريا يستخدم لتحديد الموارد الإستراتيجية والتي يمكن للمنظمة استغلالها لتحقيق ميزة نسبية ومستوى أداء أفضل (الطيب،2024) (Saddam et al.,2024) (Baía et al.,2024) (Zehir et al.,2024) (Shlaka et al.,2022) (Linares et al.,2024) (Mankgele,2023) (al.,2023) (Almheiri et al.,2025) (Taha et al.,2024)، بينما تسهم نظرية القدرات الديناميكية في تقديم تفسير أكثر فعالية للقدرة التنافسية للمنظمة؛ حيث إنها تقدم إطارا فعالا لفهم كيفية بناء المنظمات لقدراتها ودمجها وإعادة تشكيلها، والاستفادة منها للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة مع مرور الوقت، أضف إلى ذلك طريقة تكيف المنظمة مع ظروف السوق المتغيرة من خلال تحديد مسار واضح للمنظمات (Zohourian et al.,2022) (Li,2022) (Bosire et al.,2025) (Phong et al.,2024) (Etana et al.,2025) (Pertheban et al.,2023) (Trieu et al.,2024) (Chakma et al.,2024) (الطيب،2024) مع التركيز على كيفية تعلم المنظمات واستيعابها للمعارف الجديدة والتكيف معها. (Linares et al.,2024) ما يساعد مديري المنظمات على تقييم الإستراتيجيات الجديدة التي يجب تبنيها لمواجهة التحديات والمواقف والتغيرات فور ظهورها. (Zehir et al.,2024)

أ. تعريف القدرات الديناميكية

توجد العديد من التعريفات للقدرات الديناميكية، يمكن توضيح بعض منها فيما يلي: عرف Teece (1997) et al. القدرات الديناميكية أنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات سريعة التغيير". واتفق مع هذا التعريف العديد من الباحثين (Phong et al.,2023) (Saddam et al.,2023) (Etana et al.,2025) (Bosire et al.,2025) (Baía et al.,2024) (et al.,2024) وعرفها (Muange et al.,2023) (Yunita et al.,2023)



(al.,2023) أنها "قدرة المنظمة على تعبئة وتنسيق ودمج الجهود المتناقضة وتخصيص الموارد وإعادة تشكيلها عبر وحدات استكشافية واستغلالية متميزة لتحقيق التكيف مع البيئات المتغيرة".

وفقاً لـ (Pereira et al.,2024) (Ferreira et al.,2021) تعرف القدرات الديناميكية بأنها "القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمات من بناء الموارد والقدرات التشغيلية وإعادة تشكيلها وفقاً للحاجة إلى الابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية". وعرفها (Alnashmi et al.,2023) بأنها "قدرات تمكّن المنظمة من التكيف والاستجابة للبيئات الديناميكية من خلال إنشاء وتوفير الحماية للأصول غير الملموسة والتي تدعم الأداء المتفوق وطويل الأجل".

وعرفها كلٌّ من: (Taghizadeh et al.,2023) (Linares et al.,2024) بأنها "سلسلة من العمليات التنظيمية التي تمكّن المنظمة من إيجاد ودمج وتعديل أنشطتها التشغيلية للاستجابة لأي تغيرات في السوق وتحسين كفاءتها". فالقدرات الديناميكية تتضمن إجراءات عالية المستوى تسهل التغيير واتخاذ القرار. (van Lieshout et al.,2021)

وأوضح (Al-Hawary et al.,2020) أن القدرات الديناميكية تشير إلى أنشطة المنظمة وإجراءاتها وممارساتها التي تعزز قدرتها التنافسية؛ ما يساعدها في الحفاظ على دورها الريادي في قطاعها.

ويتضح من العرض السابق أن البعض ينظر إلى القدرات الديناميكية كقدرة، بينما ينظر إليها البعض كعمليات تنظيمية، ولكنها تتفق في الهدف، والذي يتمثل في مواكبة التغيرات السوقية. (Baía et al.,2024)، وتتوافق الباحثة مع التعريف الذي قدمه (الطيب،2024) للقدرات الديناميكية في أنها "مجموعة من القدرات والعمليات المترابطة، والتي تمكّن المنظمة من استشعار وفهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال تعديل وتطوير معارفها ومعلوماتها وإعادة تشكيل قدراتها ومواردها للتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق مزايا تنافسية".

ب. أبعاد القدرات الديناميكية

تعد القدرات الديناميكية بناءً متعدد الأبعاد (Kareem et al.,2019) (Garrido et al.,2024) (Linares et al.,2024) (Cheng et al.,2023) (al.,2020) ولا يوجد اتفاق بشأن تحديد أبعاد القدرات الديناميكية (Kump et al.,2019) حيث اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد القدرات الديناميكية. فقد حدد (Al-Hawary et al.,2020) أبعاد القدرات الديناميكية في أربعة أبعاد: قدرات الاستشعار، وقدرات الاستحواذ، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التشكيل. بينما حدد (Kareem

(et al.,2019) الأبعاد في: القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد.

ووفقاً لكلٍ من (Teece et al.,2007) (Zehir et al.,2024)(Kump et al.,2019) (Rotjanakorn et al.,2020) تتحدد الأبعاد في: الاستشعار، والاستحواد، والتحويل. بينما حددها (Cheng et al.,2023) في: الاستشعار، والدمج، والتحويل. ووفقاً لـ (Pundziene et al.,2022) تتمثل الأبعاد في: قدرات الاستشعار، والتنسيق، واستحضار القيمة، والتحويل. وأشار (Zhou et al.,2019) إلى أن الأبعاد تتمثل في: الاستشعار، والدمج، وإعادة تشكيل الموارد.

وحدها كلٌّ من: (Etana et al.,2024) (Abady et al.,2024)(Almheiri et al.,2025) (Muange et al.,2023) (Hadi,2023) (Phong et al.,2024) (al.,2025) في قدرات الاستشعار، والاستحواد، وإعادة تشكيل الموارد. ووفقاً لـ (Alnashmi et al.,2023) (Yunita et al.,2023) (et al.,2023) فإن القدرات الديناميكية تتحدد في: قدرات الاستشعار، وقدرات التنسيق، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات إعادة تشكيل الموارد. وأيضاً حدد (Kareem et al.,2024) أبعاد القدرات في: الاستشعار، والتعلم، والتكامل، وإعادة تشكيل الموارد.

حددت دراسة (Adede et al.,2024) أبعاد القدرات الديناميكية في: القدرات الإدارية الديناميكية (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، والإدراك الإداري) ، والقدرات التسويقية الديناميكية (قدرات الاستشعار، وقدرات الاستحواد، وقدرات الاستجابة). بينما حددها (Li et al.,2019) في القدرة على التكيف والقدرة الاستيعابية والقدرة الابتكارية.

بينما حدد كلٌّ من: (Taghizadeh et al.,2023) (Pavlou et al.,2011) (Hernández-Linares, et al.,2020) ((الطيب،2024) أبعاد القدرات الديناميكية في أربعة أبعاد تتمثل في: الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق. وسوف تعتمد الباحثة على هذه الأبعاد لقياس القدرات الديناميكية للمنظمة؛ نظراً لمناسبتها لمجال التطبيق. ويمكن شرح كلٍّ منها فيما يلي:

- قدرات الاستشعار: تشير إلى قدرة المنظمة على مسح البيئة وإدراك التغيرات في البيئة الخارجية لاكتشاف ورصد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على أعمالها؛ ما يسهم في زيادة قدرة المنظمة على توقع المستقبل والاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال تطوير قدرات جديدة تمكّن المنظمة من اكتشاف قطاعات السوق التي يجب استهدافها، وبما يتناسب مع



- احتياجات العملاء المتغيرة وظروف واتجاهات السوق وأنشطة المنافسين (Cheng et al.,2023) (Taghizadeh et al.,2023) (Phong et al.,2024) (Abady et al.,2024) (Etana et al.,2025) (Alnashmi et al.,2023)
- قدرات التعلم: قدرة المنظمة على توليد واكتساب وتبادل المعرفة والاستفادة منها لاغتنام الفرص وتوظيفها بما يطور ويحسن أداءها بشكل عام، وكذلك تشجيع وتحفيز العاملين على اكتساب المعارف الجديدة والاستفادة منها في مواجهة التغيرات البيئية وتطوير منتجات جديدة (Taghizadeh et al.,2023) (Kareem et al.,2019) (Alnashmi et al.,2023) (Alnashmi et al.,2023)
- قدرات التكامل: تشير إلى كفاءة المنظمة في الحصول على الموارد والقدرات الجديدة، ودمجها بالموارد والقدرات الحالية للمنظمة وإنشاء قاعدة موارد جديدة؛ ما يساعد المنظمة على ربط الوحدات التنظيمية بعضها ببعض، كما أنه يتيح فرصا للتعلم وتبادل المعرفة والخبرات. (Zhou et al.,2019) (Alnashmi et al.,2023) (Alnashmi et al.,2023) ما يزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة. (Cheng et al.,2023)
- قدرات التنسيق: تشير إلى قدرة المنظمة على تنظيم وتوزيع وتخصيص المهام والموارد والأنشطة، وتحقيق التنسيق والانسجام بينهم وبين جميع عناصر المنظمة (Pavlou et al.,2011). ومن ثم يمكن للمنظمات الوصول إلى الموارد وتخصيصها بأقل تكلفة وإعادة تشكيلها للاستجابة للتغيرات بمرونة أكبر (Alnashmi et al.,2023) (Taghizadeh et al.,2023) (Alnashmi et al.,2023) وتلعب قدرات التنسيق دورًا هامًا في تحقيق التزامن بين الأنشطة المختلفة وعدم حدوث تضارب أو تكرار، إلى جانب تحقيق التعاون بين الأفراد والمنظمة وتجنب الصراعات. (Alnashmi et al.,2023) (Protogerou et al.,2012)
- ويتضح من العرض السابق أن القدرات الديناميكية تعد أساسية بالنسبة للمنظمات، كما أنها تعد نوعًا من القدرات عالية المستوى التي تؤثر على سرعة استجابة المنظمة للتغيرات والاضطرابات البيئية وصياغة الإستراتيجيات اللازمة للتغيير من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة. (Abady et al.,2024) (Phong et al.,2024) ، فأوضح (Rotjanakorn et al.,2020) إن المنظمات ذات القدرة الديناميكية العالية تتمكن من إحداث تغييرات سريعة وفعالة في إستراتيجيات المنظمة، كما أنها تمكّن المديرين من إعادة تشكيل موارد المنظمة واتخاذ القرارات لتطوير منتجات جديدة في ظل البيئات المتغيرة. (Taghizadeh et al.,2023) كما أن هذه

الأبعاد تساعد المنظمة على الاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات العملاء المتغيرة. (Cheng et al.,2023)

2. البراعة التنظيمية

حظي مفهوم البراعة التنظيمية منذ أن قدمه Duncan عام 1976 في مجال الإدارة الإستراتيجية على اهتمام العديد من الباحثين والممارسين خاصة في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها المنظمات. (سليم وآخرون،2024) (Kafetzopoulos,2021) (Alnashmi et al.,2023) (Kassotaki,2022)، لتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئة الأعمال الديناميكية، وذلك من خلال زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص واستغلالها وإدارة المخاطر التي تواجهها بفاعلية (سعد وآخرون،2025)، ما يزيد من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار. (Leah et al.,2021)

أ. تعريف البراعة التنظيمية: توجد العديد من التعريفات للبراعة يمكن توضيح بعض منها فيما يلي:

تشير البراعة إلى قدرة المنظمة على استغلال كافة مواردها وإمكاناتها الحالية، وتلبية احتياجات العملاء الحالية، بجانب البحث عن فرص وعملاء جدد، والتكيف مع التغيرات المستقبلية بما يحقق توازنًا نسبيًا بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي. (Alnashmi et al.,2023) (Altındag et al.,2020). فالبراعة تعد نهجًا إداريًا لتسهيل المهام وتحقيق نتائج تنظيمية تضمن استدامة المنظمات من خلال عمليات متكاملة ومبتكرة ومخططة تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها التنافسية. (van Lieshout et al.,2021) كما تعرف البراعة وفقًا لـ(اسماعيل وآخرون،2024) (Yunita et al.,2024) بأنها: "قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية؛ بهدف خلق القيمة في الأجل القصير، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة؛ ما يعزز الأداء على المدى القصير والطويل، وبالتالي تحقيق البقاء للمنظمة". وأيضًا عرّف (Wang et al.,2024) البراعة بأنها: "قدرة المنظمة على متابعة الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت، وإجراء التغيرات الناتجة عن تبني عمليات متعددة ومتناقضة داخل نفس المنظمة؛ ما يحقق البقاء والاستمرار".

تتوافق الباحثة مع التعريف الذي قدمه كلٌّ من (Kafetzopoulos (Mankgele,2023) (et al.,2023) للبراعة في أنها تعبر عن قدرة المنظمة على إحداث نوع من التوازن والتكامل



بين ما تقوم بتنفيذه من أنشطة وعمليات حالية، وبين استكشاف فرص جديدة واستغلالها بشكل فاعل في كافة المستويات لتحقيق الإبداع التنظيمي.

وأوضح كلٌّ من (Hwang et al.,2023)(Trieu et al.,2023) (مجلي،2025) أن البراعة تشير إلى ضرورة التوازن بين أنشطة استغلال المنظمة لقدراتها ومواردها الحالية، واستكشاف فرص جديدة في وقت واحد. وهذا يتوافق مع نظرية التناقضات التنظيمية **Organizational Paradoxes Theory** التي تشير إلى وجود نشاطين متعارضين ومتراطبين معًا بنفس القدر وبصورة متزامنة. (يعقوب وآخرون، 2022) (Chakma et al.,2024)، ومن ثمّ يمكن للمنظمة -من خلال البراعة- إدارة التوترات المتناقضة التي تنشأ أثناء تخصيص الموارد بين الاستكشاف أو الاستغلال وإدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة بما يحقق التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية الناتجة عن التغيرات البيئية. (van Lieshout (Yunita et al.,2023) (Hughes,2018) (et al.,2021) وذلك لأنه يتم النظر إلى أنشطة الاستكشاف والاستغلال كنشاطين متعارضين من حيث تنافسهم على الموارد (سليم وآخرون، 2024) (يعقوب وآخرون، 2022) (Úbeda-García et al.,2020) (Peng, Lin et al.,2006) (Lubatkin et al.,2006) (Kafetzopoulos et al.,2023) (Cao et al.,2009) (Muange et al.,2023) (al.,2019) فالإفراط في التركيز على الأنشطة الاستغلالية يؤدي إلى الجمود ووقوع المنظمات في "فخ الكفاءة" (Wang et al.,2021) (Kafetzopoulos,2021) (al.,2024)، حيث يمكن للمنظمة تحسين قدراتها الحالية بينما لا تتمكن من استكشاف فرص جديدة. (Kafetzopoulos et al.,2023) ولذلك فإن هذه المنظمات قد تحقق نجاحًا قصير المدى، ولكن لا يستمر هذا النجاح في ظل التغيرات السوقية والتكنولوجية، وتكون هذه المنظمات عرضة لخطر التقادم نظرًا لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات (Cao et al.,2009) (Trieu et al.,2023)، بينما تركز المنظمات المفرط على الأنشطة الاستكشافية يؤدي إلى وقوع المنظمات في "فخ المرونة" نتيجة التركيز على الابتكار وتطوير منتجات وأسواق جديدة مع إهمال الاستخدام الفعال للموارد والقدرات الحالية وعدم وجود قدرات إنتاجية وتسويقية ومالية فعالة لتحقيق الاستفادة والاستثمار في هذه الأنشطة الاستكشافية ومن ثمّ الفشل في تحقيق عوائد مجزية من هذه الأنشطة؛ ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والتأثير السلبي على الأداء. (Wang et al.,2024) (Kafetzopoulos,2021) (Cao et al.,2009)، وهذا يعني أن اختلال التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال يمثل تهديدًا للمنظمة. (Kafetzopoulos et al.,2023)

ولكن يعد تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال ومن ثم تحقيق البراعة ليس أمرًا سهلاً (إسماعيل وآخرون، 2024)، حيث يجب توفير سياق تنظيمي يسمح بتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال. (عبدالمجيد وآخرون، 2024) كما أنها تتطلب قدرة ديناميكية تسمح للمنظمة بتعبئة وتنسيق ودمج الجهود بالإضافة إلى إعادة تشكيل الموارد. (Yunita et al., 2020) (Úbeda-García et al., 2023) حيث ان المنظمات البراعة هي التي تتمكن من تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستغلال للكفاءات والموارد المتاحة والاستكشاف لفرص جديدة؛ فوفقًا للبعد المتوازن للبراعة تتمكن المنظمة من تحقيق التكيف مع البيئة كما أنها تحقق مستويات أداء أعلى بالمقارنة بالمنظمات التي تبالغ في التركيز على الاستغلال أو الاستكشاف. ويمكن لـ 90% من هذه المنظمات البراعة تحقيق أهدافها (إسماعيل وآخرون، 2024) (عبدالمجيد وآخرون، 2024) (García et al., 2020) (Muange et al., 2023) (Hong, 2018) (Kafetzopoulos, 2021) (van Lieshout et al., 2021) (Altındag et al., 2020) إذ تتمكن من استبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية. (Taha et al., 2024) (مجلي، 2025) (Kafetzopoulos et al., 2023) ومن ثم تخفيض التكاليف وتجنب هذه المخاطر (خطر التقدّم أو خطر الفشل في الاستحواذ) التي تضعف الأداء. (مجلي، 2025) (Cao et al., 2009) مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (Taha et al., 2024) (Wang et al., 2024) (Mankgele, 2023)

ب. أبعاد البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد، حيث قدم (Coa et al., 2009) بُعدين مميزين للبراعة وهما: البعد الجمعي، والبعد المتوازن. واعتمدت دراسة (يعقوب وآخرون، 2022) عليه في القياس. وحدد (Shehadeh et al., 2022) ثلاثة أبعاد للبراعة تتمثل في: الاستكشاف، والاستغلال، والهيكل التنظيمي. وحدد (Hughes, 2018) أبعاد البراعة في: الاستكشاف، والاستغلال، والقيادة التحويلية. بينما حدد (Yunita et al., 2023) أبعاد البراعة في: الاستكشاف، والاستغلال. وقد اعتمدت عليه العديد من الدراسات (محبوب وآخرون، 2025) (عباس، 2024) (Mankgele, 2023) (Hwang et al., 2023) (Çelik et al., 2023) (Wang et al., 2024) (Muange et al., 2023)، وقد اعتمدت الباحثة على هذه الأبعاد نظرًا لأنها أكثر الأبعاد تكرارًا، واستخدمت في العديد من الأبحاث، فضلًا عن ملائمة هذه الأبعاد للمجال التطبيقي للبحث. ويمكن تناولهم فيما يلي:



- البعد الاستكشافي: يشير إلى قدرة المنظمة على البحث عن فرص وموارد تمكنها من تقديم منتجات جديدة تتجاوز المنتجات الحالية وتسويقها في أسواق جديدة من خلال قنوات توزيع مبتكرة (مجلي، 2025) (سليم وآخرون، 2024) (إسماعيل وآخرون، 2024) (Yunita et al., 2022) (Shehadeh et al., 2022) (Muange et al., 2023) (al., 2023) ، ويعكس مصطلح الاستكشاف قدرة المنظمة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية من خلال التركيز على رصد الفرص الجديدة في السوق والابتكار والمرونة والتنوع وتقبل المخاطر. (محبوب وآخرون، 2025) (Çelik et al., 2023) (Kafetzopoulos et al., 2023).
- البعد الاستغلالي: يقصد به "قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد والقدرات والإمكانات المتاحة من أجل التحسين المستمر في المنتجات المقدمة، وتحقيق رضا العملاء الحاليين. (Yunita et al., 2023) (محبوب وآخرون، 2025) (مجلي، 2025) (Çelik et al., 2023) (al., 2023) ، كما عرفها (Shehadeh et al., 2022) بأنها: جهود المنظمة التي تركز على تقديم وتحسين الخدمات الحالية باستمرار.

3. أداء المنظمة

يعد أداء المنظمة متغيرًا هامًا في أبحاث الأعمال والإدارة. (ElBadaway et al., 2024) ، نظرًا لزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، خاصة في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغير التي تعمل بها المنظمات، وأصبح لزامًا عليها ضرورة تقييم أدائها باستمرار (Bshayreh et al., 2024)

أ. تعريف أداء المنظمة:

يمكن تعريف الأداء بأنه "سلسلة من الأنشطة الإدارية التي تقدم نظرة عامة على مدى تحقيق المنظمة للنتائج المرغوبة". (Utomo et al., 2023). فأداء المنظمة يشير إلى النتيجة النهائية لأعمال المنظمة. (Kafetzopoulos, 2021). عرف (Bosire et al., 2025) أداء المنظمة بأنها "مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات حول مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة سلفًا، وأوضح (Thuong et al., 2023) أن أداء المنظمة يعبر عن قدرة واستعداد المنظمة لتحقيق أهدافها التي تم تحديدها سلفًا. كما يمكن تعريفه بأنه "مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية". (Uchenna et al., 2023) (Çelik et al., 2019) (Bahia et al., 2022). ويمكن للباحثة من خلال العرض السابق توضيح أن أداء المنظمة يشير إلى مدى قدرة المنظمة على أداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق إنجازات تتوافق مع أهدافها.

ب. أبعاد أداء المنظمة

يعد أداء المنظمة مفهوماً متعدد الأبعاد (EIBadaway et al.,2024)(Çelik et al.,2023) (Pertheban et al.,2023) (Utomo et al.,2023)، وقد اختلفت الدراسات في المقاييس التي تم الاعتماد عليها لقياس أداء المنظمات، فالعديد من الدراسات ركزت في قياس وتقييم الأداء على المؤشرات المالية فقط، والتي يتم قياسها من خلال الأرباح المحققة، ومعدل العائد على الاستثمار. (Protogerou et al.,2023) (Çelik et al.,2023) (Kafetzopoulos et al.,2023) (al.,2012)، كما أن بعض الدراسات كدراسة (Trieu et al.,2023) اعتمدت في قياس الأداء على الفاعلية (من خلال الربح والمبيعات والحصة السوقية) والكفاءة (من خلال العائد على الاستثمار)، ولكن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط لا يعطي صورة شاملة عن أداء المنظمة (Bshayreh et al.,2024) ويجب الاهتمام أيضاً بمقاييس الأداء غير المالي؛ إذ تشكل الأصول غير المالية نسبة 50% إلى 80% من قيمة المنظمة. (Türüdüoğlu et al.,2023)(Pertheban et al.,2023) كما أنها تعد مؤشراً للأداء الاقتصادي المستقبلي للمنظمة، وهي أكثر ارتباطاً بإستراتيجية المنظمة. (Utomo et al.,2023)

وقد أوضح (Protogerou et al.,2012) في دراسته أنه يمكن قياس أداء المنظمة من خلال الاعتماد على بُعدين يتمثلان في: الربحية (يتم قياسها بنود كهامش الربح والعائد على الأصول)، وأداء السوق (يتم قياسه بحصة السوق وحجم المبيعات). وأيضاً أوضحت العديد من الدراسات أنه يمكن تصنيف مقاييس أداء المنظمة إلى مقاييس الأداء المالي (معدل نمو المبيعات والعائد على الأصول) والأداء غير المالي (جودة المنتج وكفاءة العمليات والحصة السوقية ورضا العملاء). (Adede et al.,2023) (Utomo et al.,2023) (Kafetzopoulos et al.,2023) (Çelik et al.,2023) (Alkandi et al.,2024) (al.,2024) من أجل تقديم نظرة أكثر شمولية. (Enke et al.,2013) (Phong et al.,2024)

واستجابةً للتعقيد المتزايد لبيئات الأعمال في الثمانينات والتسعينات - حيث كانت المقاييس المالية التقليدية وحدها غير كافية لتقييم أداء المنظمة على المدى الطويل (Bshayreh et al.,2024) (Kaplan and Norton في 1992 بطاقة الأداء المتوازن التي تعد مساهمة رئيسية في أدبيات قياس



أداء المنظمة. (Thuong et al.,2023) (Thi et al.,2018) (Elbanna et a.,2015) (Alkhalidy,2024)، وقد لاقت قبولاً على نطاق واسع وفي جميع أنواع الصناعات حول العالم. (Bshayreh et al.,2024) (Gopinath et al.,2016) (Türüdüoğlu et al.,2014) حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية متكاملة ومتعددة الأبعاد لقياس وإدارة أداء المنظمة، فهي موجهة نحو النتائج، وتساعد المنظمة على إدارة وتنفيذ إستراتيجياتها؛ إذ يتم ترجمتها إلى أهداف ومقاييس ونتائج قابلة للقياس، ومن ثم مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. فهي تربط الأداء بإستراتيجية المنظمة باستخدام مجموعة متعددة من الأبعاد المالية وغير المالية في أداة واحدة. (Gawankar et al.,2024) (ElBadaway et al.,2024) (Rotjanakorn et al.,2020) (Madsen,2025) (Ahmed et al.,2023) (Mutai et al.,2019) (al.,2015) من خلال تضمينها لأربع جهات نظر تتمثل في: المقاييس المالية (البعد المالي)، المقاييس غير المالية (بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) (ElBadaway et al.,2024) (Bshayreh (Madsen,2025) (Gopinath et al.,2016) (Alosami et al.,2024) (Lawrence et al.,2022) (Gawankar et al.,2015) (et al.,2024)، التي ترتبط مع بعضها البعض من خلال علاقات السبب والنتيجة، ومن ثم يمكن للمنظمات تقييم فاعلية إستراتيجيتها وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل (Rafiq et al.,2023) (Thuong et al.,2023) (Mutai et al.,2019) (Thi et al.,2018) (al.,2020) وبذلك تقدم صورة شاملة وواضحة عن أداء المنظمة. (Bshayreh et al.,2024) حيث انها لا تقتصر على الإدارة العليا؛ فهي تأخذ جميع مستويات المنظمة في الاعتبار وتسهم في تحقيق مستويات نجاح عالية. (Bshayreh et al.,2024) (Madsen,2025) (ElBadaway et al.,2024)، ويمكن توضيح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن خمسة أبعاد اعتمدت عليها الباحثة لقياس أداء المنظمة فيما يلي: (Thuong et al.,2023) (Alkhalidy,2024)

- البعد المالي: يركز هذا البعد على المؤشرات المالية التي يمكن من خلالها تلخيص نتائج أعمال المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق إستراتيجياتها. (Alosami et al.,2024) وتعظيم استثمارات المساهمين وتحقيق الأرباح ومن ثم تحقيق أداء متميز (Nair et al.,2021) ولتقييم أداء المنظمة يتم الاعتماد على التقارير أو المقاييس المالية، ممثلة في مقاييس الربحية والنمو كالعائد على الاستثمار والدخل التشغيلي والتدفقات النقدية. (Rafiq et

al.,2020)(Nair et al.,2021) (Elbanna et al.,2015) (Alkandi et al.,2024) (Alosami et al.,2024) (Madsen,2025) (al.,2024)، ولكن هذه المقاييس المالية تعد غير كافية للحكم على أداء المنظمة، كما أنها تعتمد على البيانات التاريخية. (Bshayreh et al.,2024)

- بُعد العملاء: يعد مقياسًا مهمًا لقياس أداء المنظمة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم، إلى جانب زيادة قدرتها على استقطاب عملاء جدد (Nair et al.,2021) (Bshayreh et al.,2024) (ElBadaway et al.,2024)، حيث يشير هذا البعد إلى الصورة التي ترغب أن تظهر عليها المنظمة أمام عملائها. (Alosami et al.,2024) وكيف يمكن للمنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها (Thi et al.,2018)، فـ"شركة المقاولون العرب" تحرص على إيجاد علاقات قائمة على الثقة والمصداقية مع عملائها وشركائها، مع التزام الشركة بتقديم أعمال هندسية ومقاولات بجودة عالية وذات قيمة مضافة وفقًا لأعلى المعايير الدولية من أجل تحقيق رضا العملاء. (https://www.arabcont.com. 23/5/2025, 7 p.m.)

- بُعد العمليات الداخلية: يشير إلى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة من خلال تحليل جميع الأنشطة الداخلية وتحديد الأنشطة غير المضافة للقيمة بما يمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل للموارد، وضمان كفاءة سير العمليات، وزيادة الانتاجية من أجل إشباع احتياجات العملاء المتغيرة، ومن ثم تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين. (Nair et al.,2015) (Elbanna et al.,2020) (Rotjanakorn et al.,2021) ويمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس العمليات الداخلية التي تتمثل في مستوى الجودة، والتسليم في الوقت المحدد، والتكلفة، والمنتجات المعيبة. (Ahmed et al.,2023)(Thuong et al.,2023)(ElBadaway et al.,2024) (Alosami et al.,2024) (al.,2023)، وهذا يظهر في جهود شركة "المقاولون العرب" في تقديم مشروعات تتميز بالجودة العالية والدقة في المواعيد من خلال التحسين المستمر للعمليات والإجراءات بما يحقق التميز للشركة. (https://www.arabcont.com. 23/5/2025,7) (p.m.)

- بُعد التعلم والنمو: يعكس هذا البعد التعلم التنظيمي والنمو الذي يتحقق من خلال الاعتماد على ثلاثة مصادر تتمثل في: الأفراد (تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر)، والأنظمة (التحديث المستمر لأنظمة وتكنولوجيا المعلومات)، والإجراءات التنظيمية (التحديث



المستمر للإجراءات وهذا يتحقق من خلال اتسام المنظمة بالمرونة (Nair et al.,2021)(Elbanna et al.,2015)(Rafiq et al.,2020)(Lawrence et al.,2024) (Alosami et al.,2024) ومن ثم تتمكن المنظمة من تطوير معارف جديدة ومواصلة التحسين المستمر لقدراتها، وتقديم منتجات جديدة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (EIBadaway et al.,2024) (Bshayreh et al.,2024) (Ahmed et al.,2023) (al.,2024) فشركة "المقاولون العرب" تلتزم بتوفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والتطوير المهني، من خلال برامج تدريب مستمرة، وتقديم فرص للنمو الوظيفي، أيضاً تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة للعاملين (كالرعاية الطبية، تأسيس نادي للعاملين،) (<https://www.arabcont.com> 23/5/2025, 7 p.m)

- البُعد البيئي والاجتماعي: وفقاً لهذا البعد فقد تم دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، ومن هنا برزت أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية كهدف للمنظمة. وهذا البُعد يمثل توجهاً إستراتيجياً؛ إذ يوجه أداء وعمليات المنظمة في المستقبل. (Bahia et al.,2019) ويظهر هذا في تنفيذ شركة "المقاولون العرب" مشروعات بناء تحافظ على البيئة، وتكون خالية من الانبعاثات الكربونية، وتدعم ترشيد استخدام الموارد؛ ومن ثم تحسين البيئة وتخفيض التكاليف، وقد حازت الشركة جائزة أفضل مبادرة لانبعاثات كربونية صفرية لعام 2023 فاز بها مشروع LRT القطار الكهربائي الخفيف لعام 2023 في مسابقة Big5 Egypt Impact Awards، إلى جانب التزام الشركة بالمساهمة في التنمية المجتمعية من خلال تنفيذ مشاريع تنموية وخدمية؛ كمبادرة "حياة كريمة" من أجل تحسين مستوى الحياة والخدمات المقدمة للفئات المجتمعية الأكثر احتياجاً، وخاصة القرى، وقد حازت الشركة جائزة "أفضل مشروع بنية تحتية" عن مشروع "حياة كريمة" بالوجه القبلي لعام 2023 في مسابقة Big5 Egypt Impact Awards. كما أن الشركة تعمل على إعادة تدوير المخلفات الخشبية المتراكمة في مواقعها الإنشائية وتحويلها إلى منتجات خشبية صالحة للاستخدام بدلاً من إهدارها والتأثير سلباً على البيئة. (<https://www.arabcont.com>. 23/5/2025,7 p.m.)

ثانياً: الفجوة البحثية ومشكلة وتساؤلات البحث

يمكن تناول مشكلة البحث من خلال جانبين يتمثلان في: الجانب الأكاديمي، والجانب التطبيقي، كما يلي:

1. الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية)

- اتضح للباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة قلة الدراسات التي تربط بين متغيرات البحث -التمثلة في القدرات الديناميكية وأداء المنظمة- والبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيري البحث. ويعد هذا البحث مكملاً لما سبقه من بحوث تتناول الدور الوسيط للبراعة من خلال التطبيق على شركة "المقاولون العرب" (عثمان احمد عثمان).

- تعد العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة قضية مثيرة للاهتمام، لا سيما في ظل الاضطرابات الاقتصادية الحادة، خاصة عندما تسعى المنظمات إلى إيجاد حلول جديدة للبقاء وتطوير أعمالها. (Saddam et al.,2023)، كما أوضح (Linares et al.,2024) أن العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة تعد أكثر تعقيداً من مجرد تأثير مباشر، وقد تتوسطه متغيرات أخرى. وقد أكد (Rotjanakorn et al.,2020) على وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة، لكنها لم تركز على المتغيرات الوسيطة؛ ما يتطلب مزيداً من البحث والدراسة. كذلك أوصت دراسة (Adede et al.,2024) بضرورة دراسة تأثير القدرات الديناميكية على أداء المنظمات في قطاعات أخرى. كما أشار (Bosire et al.,2025) إلى أن تأثير القدرات الديناميكية على أداء المنظمات لا يزال غير واضح ومحل خلاف بين الدراسات السابقة.

- أوضحت دراسة (Popadiuk et al.,2018) أن العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة لم يتم دراستها بالشكل الكافي، إلى جانب اختلاف نتائج الدراسات؛ ما يتطلب مزيداً من البحث والدراسة.

- كما جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصية (Kafetzopoulos et al.,2023) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين البراعة وأداء المنظمة كبناء متعدد الأبعاد، إذ ركزت الدراسات على الأداء المالي للمنظمات فقط (الإيرادات والعائد على الأصول) ولذلك أوصت الدراسة بضرورة استخدام مقاييس أداء متعددة، إلى جانب تركيز عدد من الدراسات السابقة كدراسة (Venugopal et al.,2020) (Saddam et al.,2023) (Taha et al.,2024) في قياس أداء المنظمة على الجوانب المالية فقط، وهذا يؤدي إلى اختلال التوازن فيما يتعلق بوجهات النظر (الأبعاد) الأخرى. وهو ما يمكن مراعاته عند الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (Thi et al.,2018) (Gawankar et al.,2015) كما أوضح (Bshayreh et



(al.,2024) إن بطاقة الأداء المتوازن لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدول النامية؛ ما يتطلب مزيداً من البحث والدراسة.

– كما أوصت دراسة كلٍ من (يعقوب،2022) (Turkcan,2024) (Katou et al.,2020) بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث لتناول العلاقة بين البراعة وأداء المنظمة، نظراً لاختلاف نتائج الدراسات السابقة (كما يتضح في الجزء الخاص بالدراسات السابقة). وأوضح أيضاً (Chakma et al.,2024) أن الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين البراعة والأداء، تمت في الدول المتقدمة، وهناك ضرورة لإجراء مزيد من الدراسات في الدول النامية.

– اتضح للباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، اختلاف مجال تطبيق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم تطبيقها على مؤسسات صناعية وخدمية دون قطاع التشييد والبناء، خاصة شركة "المقاولون العرب"، كأحد أبرز شركات المقاولات المصرية.

2. الجانب التطبيقي:

– يُعد قطاع التشييد والبناء أحد القطاعات الرئيسية في مصر، وهناك مسؤولية كبيرة على هذا القطاع تتمثل في: تحقيق رؤية الدولة وتطوير البنية التحتية الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب تطوير خطة البناء وإنجاز المشروعات القومية المختلفة في وقت قياسي، مع تطبيق أعلى المعايير المتبعة في الجودة، ولذلك زادت أهمية قطاع البناء والتشييد، ليصبح ضمن القطاعات الصناعية الأكثر تأثيراً وجذباً للاستثمارات المحلية والأجنبية في الفترة الأخيرة، كما ينظر المصريون دائماً إلى صناعة البناء باعتبارها ملاذاً آمناً لثروتهم بسبب نمو قيمته المستمرة.

– تعد مصر أكبر سوق للمشروعات في أفريقيا، كما سجلت مصر الترتيب الثاني كأقوى سوق في منطقة الشرق الأوسط في مجال البناء والتشييد، إلى جانب ما تتمتع به من مزايا تنافسية عالية، متمثلة في توافر المواد الخام الطبيعية ذات الجودة العالية من محاجر وموارد تعدينية، وتوافر الطاقات الإنتاجية التي تغطي الاحتياجات المحلية والدولية. ومن المتوقع أن تمتلك مصر بحلول 2029 أكبر قطاع للتشييد والبناء في المنطقة أكملها بقيمة تتجاوز 89 مليار دولار، الأمر الذي سيجعل مصر تمثل حوالي 30% من قيمة صناعة البناء والتشييد في منطقة الشرق الأوسط أكملها.

- تعد شركة "المقاولون العرب" مجالاً خصبا للدراسة؛ كونها إحدى أكبر قلاع الصناعة في مصر نظراً لتاريخها الطويل في مجال المقاولات والإنشاءات وتأثيرها الكبير في الاقتصاد والبنية التحتية في المنطقة، إذ تتصدر هذه الشركة تنفيذ المشروعات القومية التي تركز على تطوير شبكات الطرق والمحاور المرورية، وإنشاء الموانئ، وشبكات ومحطات مياه الشرب والصرف الصحي؛ ما يعزز من كفاءة الخدمات الأساسية ويدعم عجلة الاقتصاد. كما تمتد جهودها إلى الحفاظ على التراث الثقافي بترميم المعالم الأثرية، فضلاً عن مشروعات النقل الذكي (مثل مترو الأنفاق والقطار الكهربائي السريع)، التي تُحدث نقلة نوعية في وسائل التنقل، وتحد من الانبعاثات البيئية. فضلاً عن تنفيذ العديد من المشروعات الكبرى داخل مصر وخارجها وبمختلف القطاعات، منها مشروع المونوريل في مصر، والخط الثالث لمترو أنفاق القاهرة الكبرى، وتطوير مطار شرم الشيخ الدولي، ومصنع أسمنت أسيوط، ومشروع محطة تحلية مياه البصرة في العراق. (<https://www.arabcont.com>. 23/5/2025, 7 p.m.)

- حصدت شركة "المقاولون العرب" ثلاث جوائز من منصة Middle East Construction News، وتُعد هذه الجوائز تأكيداً على ريادة الشركة في تنفيذ المشروعات الكبرى وتأثيرها الإيجابي على التنمية المستدامة في المنطقة، إذ فازت الشركة بجائزة أفضل شركة مقاولات كبرى على المستوى الدولي، بعد منافسة قوية مع كبرى الشركات الأجنبية والعربية العاملة في المنطقة، وهذا التكريم يعد تقديراً لإنجازات الشركة في تنفيذ مشاريع ضخمة ذات تأثير تنموي مستدام، وترسيخ دورها كشريك أساسي في تطوير البنية التحتية إقليمياً ودولياً. أما الجائزة الثانية، فكانت من نصيب مشروع المونوريل في مصر، الذي يُعد أطول نظام مونوريل بدون سائق في العالم ويعد المشروع جزءاً من إستراتيجية مصر للتحويل نحو وسائل نقل حضرية أكثر كفاءة واستدامة، كما حصلت الشركة على الجائزة الثالثة عن مشروع محطة تحلية مياه البصرة في العراق. وأيضاً حصلت الشركة على المركز الـ 91 دولياً ضمن أكبر 250 شركة تشييد وبناء في العالم لعام 2024 وكانت الشركة قد حققت المركز الـ 99 في عام 2023، وذلك طبقاً لتصنيف مجلة ENR الأمريكية، وبهذا التصنيف تتصدر الشركة مقدمة شركات المقاولات في القارة الأفريقية. (<https://www.arabcont.com>. 23/5/2025, 7 p.m.)

وبالرغم من أهمية القطاع فإنه قد يشهد ركوداً طفيفاً خلال الفترة المقبلة متأثراً بالأوضاع الاقتصادية العالمية والمحلية التي تتمثل في الارتفاعات المتتالية في أسعار مواد البناء (كارتفاع متوسط سعر بيع حديد التسليح للطن خلال شهر ديسمبر 2022 بنسبة 57.9% بالمقارنة بشهر ديسمبر لعام 2021) وعدم استقرار سعر الصرف، إلى جانب التغيرات في أسعار الفائدة وانخفاض القيمة



الشرائية للجنية مقابل الدولار، أضيف إلى ذلك انخفاض الطلب المحلي على الأنشطة العقارية؛ ما يتطلب المزيد من البحث والدراسة. وعلى ذلك يتمثل التساؤل الرئيسي للبحث في: هل يوجد تأثير للقدرة الديناميكية على أداء المنظمة؟ وهل تعد البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة كدراسة تطبيقية على شركة "المقاولون العرب"، وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

السؤال الأول: هل تؤثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي)؟

السؤال الثاني: هل تؤثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف)؟

السؤال الثالث: هل تؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي)؟

السؤال الرابع: هل تعد البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وأداء المنظمة؟

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحديد تأثير القدرات الديناميكية على أداء المنظمة، وتحديد هل تعد البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة كدراسة تطبيقية على شركة "المقاولون العرب"، وذلك من خلال:

1. تحديد تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي).
2. تحديد تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف).

3. توضيح تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي).

4. تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وأداء المنظمة.

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات وصياغة فروض ونموذج البحث

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

1. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة: طبقاً لكلٍ من (Baía et al.,2024)(Linares et al.,2024)(Phong et al.,2024) (Pezeshkan et al.,2016) (Zhou et al.,2019) فإن العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة تعد علاقة معقدة وغير واضحة؛ ولذلك اختلفت نتائج الدراسات السابقة، وهذا يتضح فيما يلي: فقد أوضحت بعض الدراسات (Almheiri et al.,2016)(Wamalwa,2022)(Li,2022)(Pezeshkan et al.,2016)(Fainshmidt et al.,2016) وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة، أشارت بعض الدراسات إلى وجود اختلاف في تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على أداء المنظمة، حيث توصل (Ferreira et al.,2018) إلى وجود تأثير إيجابي للقدرة على الاستغلال على أداء المنظمة، بينما لا يوجد تأثير معنوي للقدرة على الاستكشاف على الأداء، وذلك من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبرتغال. كما أوضح (Hernández-Linares, et al.,2020) من خلال التطبيق على 509 مشروع صغير ومتوسط بإسبانيا، إلى وجود تأثير إيجابي لقدرات التعلم وقدرات الدمج على الأداء، وعدم وجود تأثير معنوي لقدرات الاستشعار وقدرات التنسيق على الأداء. كما أوضح أن التوجه السوقي يعد متغيراً معدلاً في العلاقة بين كلٍ من: القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم وأداء المنظمة، ولكن لا يعد متغيراً معدلاً في العلاقة بين كلٍ من: قدرات الدمج، وقدرات التنسيق، وأداء المنظمة.

وتوصل (Pundziene et al.,2022) من خلال التطبيق على 465 شركة في الصناعات المبتكرة وغير المبتكرة بتركيا - إلى وجود تأثير للقدرات الديناميكية على الأداء التنافسي للمنظمة،



كما أن الابتكار يعد متغيرا وسيطا بشكل جزئي. وكذلك توصلت دراسة (Mwajambia et al., 2022) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقدرات الديناميكية الإدارية (قدرة رأس المال البشري وقدرة رأس المال الاجتماعي وقدرة رأس المال المعرفي) على أداء 29 وكالة سفر و 86 منظما للرحلات السياحية بكينيا. وتوصلت دراسة (Uchenna et al., 2022) إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي للقدرات الديناميكية (متمثلة في القدرة على التكيف والقدرات الاستيعابية) على أداء المنظمة. كما توصل (Odwaro et al., 2022) من خلال دراسته إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء البنوك التجارية بكينيا.

وأشار (Chen et al., 2022) من خلال التطبيق على 360 مؤسسة لخدمات إدارة الموارد البشرية إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القدرات الديناميكية المتمثلة في القدرة على دمج الموارد وإعادة تشكيلها على أداء هذه المؤسسات. وأشار أيضًا (Saddam et al., 2023) من خلال دراسته إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء المالي للمنظمات من خلال التطبيق على (SMEs) ماليزيا.

توصلت دراسة (Moordiningsih et al., 2024) من خلال التطبيق على 567 منظمة تعليمية إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المنظمات التعليمية. وأشار (Mwangi et al., 2024) إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على أداء المنظمات اللوجستية في نيروبي من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 113 مفردة. وأيضًا أوضح (Nguyen et al., 2024) وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمات (SMEs) في فيتنام من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 319 مديرًا. وأيضًا توصلت دراسة (Adede et al., 2024) من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 98 مدير فرع و 98 مدير عمليات في 39 بنكًا تجاريًا إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقدرات الديناميكية (القدرات الإدارية الديناميكية والقدرات التسويقية الديناميكية) على أداء البنوك التجارية بكينيا

وتوصل (Bosire et al., 2025) من خلال التطبيق على 231 شركة لوجستية بكينيا إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي للقدرات الديناميكية (الإدارية والتسويقية) على أداء هذه الشركات. وتوصلت دراسة (Etana et al., 2025) من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 296 موظفًا في البنوك التجارية الإثيوبية إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء البنك، كما تم إثبات

الدور المعدل للديناميكية البيئية. وأوضحت دراسة (Dominiczewska,2025) وجود علاقة وتأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة.

كما أن بعض الدراسات أوضحت وجود تأثير مباشر وغير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة كدراسة (Zhou et al.,2019) توصلت من خلال الاعتماد على عينة من 204 شركات صناعية صينية إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القدرات الديناميكية المتمثلة في (الاستشعار وإعادة التشكيل) وأداء المنظمة، ولكن لا يوجد علاقة معنوية بين قدرات الدمج والأداء، كما أن قدرات الابتكار تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة.

توصل (Rotjanakorn et al.,2020) من خلال التطبيق على 275 شركة لصناعة السيارات في تايلاند - إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على أداء هذه الشركات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال كلٍ من: المزايا التنافسية وقدرات الابتكار والتي تعد متغيرات وسيطة جزئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء. ودراسة (Phong et al.,2024) توصلت من خلال التطبيق على 405 من مديري (SMEs) بفيتنام إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لأبعاد القدرات الديناميكية (التمثلة في القدرة على الاستشعار والاستحواذ وإعادة تشكيل الموارد) على أداء هذه المشروعات، كما يوجد تأثير غير مباشر للقدرات الديناميكية على الأداء من خلال التوجه الريادي والابتكار. كما أن دراسة (Linares et al.,2024) التي طبقت على 1047 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم بالبرتغال وإسبانيا من جميع القطاعات الصناعية، توصلت إلى وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة وأداء المنظمة، وهذه العلاقة يتوسطها جزئيا التوجه الريادي. كما توصلت دراسة (Zehir et al.,2024) من خلال التطبيق على عينة من 361 عميلا بإسطنبول إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على عملية إيجاد القيمة، كما أن استخدام الشركة للقدرات الديناميكية لخلق القيمة يلعب دور الوسيط في العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء الشركة.

ولكن بعض الدراسات أوضحت عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة، كدراسة (Protogerou et al.,2012) التي توصلت من خلال التطبيق على 271 شركة صناعية يونانية إلى عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة، ولكن يوجد تأثير غير مباشر من خلال الكفاءات الوظيفية، وتوصل (Wilden et al.,2014) من خلال



التطبيق على 228 منظمة أسترالية إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للقدرات الديناميكية (متمثلة في قدرات الاستشعار وقدرات إعادة التشكيل) على أداء المنظمة من خلال القدرات التسويقية والتكنولوجية وذلك في ظل بيئة تتسم بالتنافسية والاضطرابات البيئية. ولكن تكون العلاقة سلبية للاستشعار المتكرر مع القدرات التسويقية والتكنولوجية ومن ثم أداء المنظمة في البيئات المستقرة. وأوضح (Takahashi et al., 2017) عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة، ولابد من وجود متغير وسيط كالقدرات التسويقية وذلك من خلال التطبيق على 316 مؤسسة تعليم عالٍ بالبرازيل.

كما أشار (Hermano et al., 2022) من خلال التطبيق على 63 شركة دولية إلى عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة، ولكن يوجد تأثير غير مباشر من خلال الأداء التشغيلي للمشروع. وأوضح أيضًا (Cataltepe et al., 2023) من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 162 مديرا بصناعة السيارات بتركيا إلى عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمات، ولكن يوجد تأثير غير مباشر من خلال القدرات الديناميكية التسويقية كمتغير وسيط. كما أشار (Alkandi et al., 2024) إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر لقدرات الابتكار على أداء المنظمة من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 300 مدير بالشركات الصناعية بالسعودية. وتوصل (Kareem et al., 2024) من خلال التطبيق على 565 مشروعًا من المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على قدرات الابتكار (قدرات المنتج - قدرات العمليات) والتي تؤثر على أداء المنظمة.

وأوضح (Pertheban et al., 2023) أن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية لديها العديد من الفرص من أجل تحقيق التفوق في الأداء، وبذلك تعد القدرات الديناميكية محركًا أساسيًا لأداء المنظمات (Pereira et al., 2024)، حيث يمكن للمنظمة استشعار الفرص والتهديدات واغتنامها وإعادة تنظيم الموارد للاستجابة لتحولات السوق بشكل استباقي (Etana et al., 2025) كما أشار (Zohourian et al., 2022) إلى أن المنظمات ذات القدرات الديناميكية المحدودة تواجه تحديات عديدة لتحسين الأداء وتحقيق البقاء.

ولكن أوضحت بعض الدراسات أن امتلاك المنظمة للقدرات الديناميكية يعد شرطًا ضروريًا ولكنه غير كافٍ لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، وبالتالي تحقيق أداء متفوق (Wilden et al., 2000) (Eisenhardt et al., 2013)، فقد أوضحت دراسة (Wilden et al., 2013)

وجود تأثير سلبي للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة. كما أوضحت دراسة (Garrido et al., 2020) وجود علاقة سلبية بين كلٍ من: قدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل مع أداء المنظمة، بينما توجد علاقة إيجابية بين قدرات الاستغلال وأداء المنظمة. وأشار (الطيب، 2024) إلى أن القدرات الديناميكية قد تضر بالأداء إذا لم تكن هناك حاجة لاستخدامها أو إذا كانت تنطوي على تكلفة مرتفعة، وذلك نظرًا لعدم وضوح الآليات التي من خلالها تؤثر القدرات الديناميكية على أداء المنظمات. وهذا يتفق مع ما أوضحه (Eisenhardt et al., 2000) أن القدرات الديناميكية تعد مكلفة ومن ثم قد تؤدي إلى خسائر إذا لم تحقق الفوائد أو المكاسب من تطبيقها. وقد أوضح (Wilden et al., 2013) (Chakma et al., 2024) أن تأثير القدرات الديناميكية على تحقيق المنظمة لأداء متفوق يعتمد على سياق المنظمة ومجالها. وهذا يتفق مع نظرية الطوارئ Contingency Theory حيث نجد أن السياق الداخلي والخارجي اللذين تدمج فيهما القدرات الديناميكية يؤثران على قدرتها على تحقيق نتائج الأداء. ويمثل كلاهما شرطين أساسيين يُسهلان دور القدرات الديناميكية في التأثير على الأداء.

يتضح من العرض السابق وجود اختلاف بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة، الأمر الذي يتطلب المزيد من البحث والدراسة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الأول كما يلي:

ف1: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على أداء المنظمة بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي). وتتمثل الفروض الفرعية من الفرض الرئيسي الأول في:

ف1-1: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد المالي كأحد أبعاد أداء المنظمة.

ف1-2: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على بُعد العملاء كأحد أبعاد أداء المنظمة.

ف1-3: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد أداء المنظمة.



ف1-4 يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد أداء المنظمة.

ف1-5 يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد البيئي والاجتماعي كأحد أبعاد أداء المنظمة.

2. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية

تنظر بعض الدراسات إلى القدرات الديناميكية على أنها تظهر في براعة المنظمة في تحديد الموارد ودمجها وإعادة تشكيلها من أجل تحقيق التكيف مع التغييرات السوقية. (Shlaka et al., 2022)، ولذلك تعد البراعة إحدى القدرات الديناميكية التي يمكن للمنظمة من خلالها إدارة التناقضات والتغيرات البيئية والتكيف معها وتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، إذ إن اهتمام منظمات الأعمال ببناء قدراتها الديناميكية يكون له أثر واضح في تمكينها من استكشاف الفرص المستقبلية واستغلال الفرص الحالية. ويرى آخرون أن البراعة سابقة للقدرات الديناميكية، وهذا يعني أن على المنظمة أن تتكيف أولاً مع البيئة من خلال أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وبعد ذلك تقوم بتطوير القدرات الديناميكية، وينظر آخرون للبراعة باعتبارها مكملة للقدرات الديناميكية وعنصراً ضرورياً لبنائها. (Popadiuk et al., 2016) (Birkinshaw et al., 2016) (Pertheban et al., 2023) (Alnashmi et al., 2023) (al., 2018) (الطيب، 2024)

ويمكن فيما يلي توضيح عدد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة. حيث أوضح (Abazeed, 2020) وجود تأثير معنوي للقدرات الإستراتيجية على أبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال) من خلال التطبيق على 168 مفردة بالبنوك التجارية بالأردن، وطبقاً لـ (Aziz, et al., 2020) توجد علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة. كما أوضحت دراسة (حنان وآخرون، 2021) وجود تأثير مباشر لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل) على البراعة في الشركة العامة للأسمنت العراقية.

أشار (عيشوش، 2021) من خلال دراسته إلى وجود مساهمة فاعلة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة من خلال تعزيز كلٍ من: الاستكشاف والاستغلال. وأيضاً أوضح (Shlaka et al., 2022) وجود تأثير إيجابي لأبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التعلم، الدمج، التنسيق، إعادة التشكيل) على أبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال) من خلال التطبيق على قطاع التعليم الجامعي ببغداد. وأوضحت دراسة (He et al., 2022) وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية

على أبعاد البراعة (البعد الجمعي والبعد التوازني) من خلال التطبيق على 350 مشروعاً صغيراً ومتوسط الحجم بالصين.

وتوصلت دراسة (Yunita et al., 2023) إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على البراعة بالتطبيق على القطاع المصرفي بإندونيسيا. وكذلك توصلت دراسة (Alnashmi et al., 2023) إلى وجود تأثير لأبعاد القدرات الديناميكية (القدرة على الاستشعار والتعلم وإعادة هيكلة الموارد) على أبعاد البراعة (البعد الاستكشافي والبعد الاستغلالي) ولكن لا يوجد تأثير معنوي لقدرات التكامل على البراعة من خلال التطبيق على 209 مديراً في 14 جامعة خاصة بالبحرين. وأوضح (Hadi, 2023) وجود اختلاف في تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة، حيث يوجد تأثير معنوي للاستحواذ وإعادة التشكيل على البراعة، بينما لا يوجد تأثير للاستشعار على البراعة.

كما توصلت دراسة (عباس، 2024) إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية (متمثلة في قدرات المنصة الرقمية) على أبعاد البراعة في شركات الاتصالات المصرية الأربع. وأوضحت دراسة (Yunita et al., 2024) أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجاباً على البراعة بالبنوك بكينيا. وأوضح (الطيب، 2024) وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على البراعة من خلال التطبيق على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات. كما تناولت دراسة (Pasamar et al., 2015) مساهمة البراعة ورأس المال الفكري في تطوير القدرات الديناميكية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني كما يلي:

ف2: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف). وتتمثل الفروض الفرعية من الفرض الرئيسي الثاني في:

ف2-1 يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد الاستغلالي.

ف2-2 يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد الاستكشافي.

3. العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمة



اختلفت نتائج الدراسات بشأن تحديد تأثير البراعة على أداء المنظمة، فقد أشار كل من Wang et al., 2024)(Kafetzopoulos et al., 2023)(Kassotaki, 2022)(Úbeda-García et al., 2020)(Katou et al., 2020) (Menguc et al., 2008) (Gupta et al., 2006) إلى أن العلاقة بين البراعة وأداء المنظمة علاقة معقدة وغير واضحة، حيث أوضحت الدراسات، كدراسة (Enke et al., 2013) وجود تأثير متعارض لأبعاد البراعة على أداء المنظمة، إذ يوجد تأثير إيجابي للبعد الجمعي للبراعة على أداء المنظمة، بينما البعد التوازني يقلل هذا التأثير. كما أن تأثير البراعة الإيجابي على أداء المنظمات الناضجة يكون أكبر بالمقارنة بالمنظمات الناشئة.

وأوضحت دراسة (Mankgele, 2023) أن أغلب الدراسات ركزت على الأداء المالي فقط للمنظمة. كدراسة (Lubatkin et al., 2006) من خلال التطبيق على 139 مشروعاً صغيراً ومتوسطاً بأمريكا أن التزامن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (البراعة التنظيمية) له تأثير إيجابي على الأداء المالي للمنظمة. كما أوضحت دراسة (Venugopal et al., 2020) وجود ارتباط إيجابي بين البعد الجمعي للبراعة والأداء المالي للمنظمة، بينما لا يوجد ارتباط إيجابي بين البعد التوازني والأداء المالي للمنظمة. وأوضح أيضاً (Taha et al., 2024) وجود تأثير إيجابي للبراعة على الأداء المالي لـ 33 شركة صناعية أردنية غير مالية مقيدة في بورصة عمان. كما أوضح وجود تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على الأداء المالي من خلال البراعة كمتغير وسيط.

وأشارت دراسة (Gibson et al., 2004) إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال) على أداء المنظمة. وأوضح (Günzel et al., 2018) وجود ارتباط وتأثير إيجابي لأبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال) على أداء (SMEs) بتركيا. وأوضحت دراسة (Castellano et al., 2019) وجود ارتباط إيجابي بين البراعة وأداء المنظمة، وأن المنظمات التي تتمكن من تبني التوجه الاستكشافي والاستغلالي في آن واحد يمكنها تحقيق أداء أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى.

كما أشار (Mohammad et al., 2019) إلى أن البراعة تعد متغيراً هاماً في تعزيز أداء المنظمة. وتوصل (Peng, Lin et al., 2019) إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة على أداء المنظمة، من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 228 مفردة بشركات التصنيع الإلكترونية

بتايوان. وأوضح أيضا أن تحقيق التوازن بين بُعدي الاستغلال والاستكشاف يسهم في تعزيز أداء شركات فائقة التكنولوجيا.

كما توصلت دراسة (Úbeda-García et al.,2020) من خلال التطبيق على مديري 120 فندقا بإسبانيا إلى وجود تأثير إيجابي للبراءة على أداء المنظمة. وكذلك توصلت دراسة (Katou et al.,2020) إلى وجود تأثير إيجابي لبعء الاستكشاف على الأداء الابتكاري للمنظمة بينما لا يوجد تأثير إيجابي لبعء الاستغلال على الأداء الابتكاري، ويوجد تأثير إيجابي لبعء الاستغلال على الأداء الإنتاجي. ولكن لا يوجد تأثير لبعء الاستكشاف على الأداء الإنتاجي. وذلك من خلال التطبيق على 657 موظفا في 99 منظمة خاصة باليونان.

طبقاً لـ (García et al.,2020) ومن خلال التطبيق على 120 فندقا بإسبانيا يوجد تأثير إيجابي للبراءة على أداء المنظمة. أوضح (Ramdan et al.,2021) وجود تأثير معنوي للبراءة السياقية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع والخدمات في سيلانجور بماليزيا. وأشار (Zhou, Peng et al.,2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين البراءة وأداء المنظمة من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتايوان. وأوضح (Dezi et al.,2021) وجود ارتباط إيجابي بين البراءة وأداء المنظمة، كما أن إدارة المعرفة تلعب دورا معنويا كونه متغيرا وسيطا. وتوصلت دراسة (Mankgele,2023) إلى وجود علاقة إيجابية بين البراءة والأداء المستدام (مالي واجتماعي وبيئي). وأشار (Kafetzopoulos et al.,2023) إلى وجود تأثير للبراءة على كل من: أداء المنظمة، والمرونة الإستراتيجية، وذلك من خلال التطبيق على عينة من 370 شركة صناعية وخدمية يونانية.

وأوضح (Hwang et al.,2023) وجود تأثير معنوي إيجابي للبراءة على أداء المنظمة من خلال التطبيق على 215 مديرا بالشركات ذات التكنولوجيا العالية بتايوان. كما أوضحت دراسة (Cxlík et al.,2023) من خلال التطبيق على 770 مفردة بقطاع التصنيع (شركات في قطاعات النسيج والملابس الجاهزة والجلود) وقطاع الخدمات (شركات في قطاع تكنولوجيا المعلومات) في إسطنبول، وجود تأثير إيجابي للبراءة على أداء المنظمة، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات التكنولوجية الابتكارية على أداء المنظمة، ويوجد دور للميزة التنافسية كمتغير وسيطا (وساطة جزئية) في العلاقة بين البراءة وأداء المنظمة. وتوصل (Pertheban et



(al.,2023) من خلال التطبيق على 351 شركة صغيرة ومتوسطة في قطاع التصنيع إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد البراعة (الاستغلال والاستكشاف) وأداء المنظمة.

توصل (Turkcan,2024) إلى وجود ارتباط إيجابي بين البراعة وأداء المنظمة من خلال التطبيق على 219 مديرا بقطاع التصنيع بتركيا. وأشار (Wang et al.,2024) من خلال التطبيق على 347 من مسؤولي (SMEs) بالصين إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة على أداء المنظمة. كما أنها تعد متغيرا وسيطا (وساطة جزئية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وأوضح (He et al.,2004) وجود القليل من الأدلة على العلاقة المباشرة لأبعاد البراعة على أداء المنظمة. وتوصل من خلال دراسته من خلال التطبيق على عينة من 206 منظمات صناعية إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد البراعة (الاستغلال - الاستكشاف) على أداء المنظمة (معبر عنه بمعدل نمو المبيعات) وأن الاختلال النسبي لأبعاد البراعة يرتبط سلبًا بأداء المنظمة. وتوصل (Menguc et al.,2008) إلى عدم وجود تأثير معنوي للبراعة على الأداء. وأوضح (Cao et al.,2009) وجود تأثير إيجابي للبعد الجمعي على أداء المنظمة. ولكن لا يوجد تأثير معنوي لبعد التوازن على أداء المنظمة.

وتوصل (Altındag et al.,2020) من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لـ 387 من أصحاب الشركات الكبيرة ومتوسطة الحجم والإدارة العليا والوسطى في تركيا - إلى عدم وجود تأثير مباشر وإيجابي للبراعة على أداء المنظمة. وأشار (Ketabchi,2020) إلى عدم وجود تأثير معنوي للبراعة على أداء المنظمة، ولكنه أكد أنه يمكن للبراعة أن تقود مستويات الأداء، إذا كانت الموارد البشرية تتسم بالمرونة. وتوصل (Trieu et al.,2023) من خلال التطبيق على 600 مشروع (SMEs) من صناعات مختلفة بفيتنام إلى عدم وجود تأثير للبراعة على أداء المنظمة بشكل مباشر، بينما يوجد تأثير غير مباشر من خلال المرونة التنظيمية

وأوضح كلٌّ من (Kassotaki,2022) (He et al.,2004) أن الشركات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين بُعدي الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء متفوق وتتسم بأنها منظمة بارعة، بينما الشركات التي تسعى إلى الاستكشاف على حساب الاستغلال تحقق انخفاضا في أدائها.

وأوضحت بعض الدراسات كدراسة (Caspin-Wagner et al.,2012) وجود علاقة U-shaped بين البراعة والأداء المالي؛ إذ أوضح أن البراعة -متمثلة في جهود الاستكشاف والاستغلال- ترتبط إيجاباً بالأداء إلى مستويات معينة، ثم بعد ذلك قد ترتبط البراعة متمثلة في الجهود الاستكشافية والاستغلالية الإضافية سلباً بالأداء. كما أوضح (Hong,2018) أنه قد يكون للبراعة آثار سلبية بعد مستوى معين من الأداء، مكونة علاقة مقلوبة على شكل \cap وهذا يعني أن البراعة ليست دائماً متغيراً تنظيمياً إيجابياً. وأشار (Wang et al.,2024) إلى أن البراعة غير فاعلة في بعض الأحيان بالنسبة للأداء التنظيمي. وأوضح (Popadić et al.,2015) وجود ارتباط سلبي بين البراعة والأداء الابتكاري للمنظمة. كما توصلت دراسة (Kafetzopoulos,2021) من خلال التطبيق على 449 مفردة بـ 34 شركة يونانية إلى وجود ارتباط إيجابي بين البراعة وأداء المنظمة عند مستوى معين، ولكن بعد ذلك قد تؤدي إلى انخفاض الأداء.

يتضح من العرض السابق عدم وجود اتفاق بشأن تأثير البراعة التنظيمية على أداء المنظمة؛ ما يتطلب مزيداً من البحث والدراسة. وبذلك يمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي:

ف3: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على أداء المنظمة بأبعاده (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي). وتتمثل الفروض الفرعية من هذا الفرض في:

ف3-1: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على البعد المالي.

ف3-2: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على بُعد العملاء.

ف3-3: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على بعد العمليات الداخلية.

ف3-4: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على بعد التعلم والنمو.



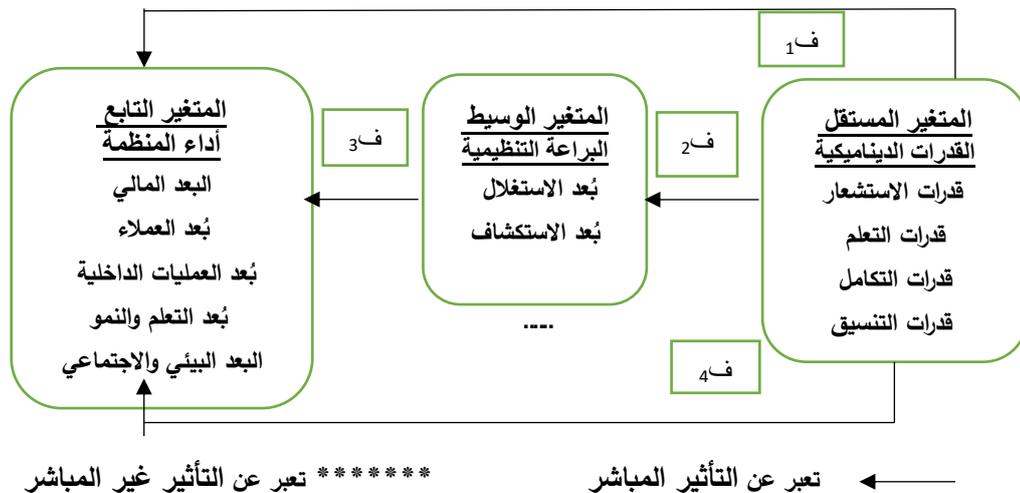
ف3-5: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على البعد البيئي والاجتماعي.

4. العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأداء المنظمة توصلت دراسة (Peng, Zhang et al., 2019) إلى وجود علاقة عكسية حرف U مقلوب بين القدرات الديناميكية الاستكشافية وأداء المنظمة، بينما توجد علاقة على شكل حرف U بين القدرات الديناميكية الاستغلالية وأداء المنظمة، كما يوجد ارتباط إيجابي بين البعد الجمعي للبراعة وأداء المنظمة، ويوجد ارتباط عكسي بين بُعد التوازن للبراعة إذ إن انخفاضه يؤثر سلباً على الأداء.

وفقاً لـ (Muange et al., 2023) تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين البراعة والأداء من خلال تسهيل الاستكشاف والاستغلال الفاعل. ووفقاً لـ (Yunita et al., 2023) لا يمكن أن تؤدي القدرات الديناميكية إلى التأثير المباشر على أداء البنك في الأجل القصير، ولكنها قد تؤثر من خلال البراعة. وتوصلت دراسة (Leah et al., 2021) من خلال الاعتماد على عينة من 98 شركة أغذية ومشروبات بكينيا إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار والاستحواد وإعادة التشكيل) على الأداء، كما يوجد دور معنوي للبراعة كمتغير معدل في العلاقة بين القدرات والأداء. وبذلك يمكن صياغة الفرض الرابع كما يلي:

ف4: تعد البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وأداء المنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث من خلال الشكل الآتي:



شكل (1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

خامسًا: أهمية البحث: يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية، كما يلي:

1. الأهمية العلمية: تتمثل أهمية البحث من الناحية العلمية في الحداثة النسبية للموضوع إلى جانب تغطية جانب من النقص في الأبحاث التي تمت في البيئة العربية خاصة مصر، حيث سيتم تناول القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأداء المنظمة كبناء متعدد الأبعاد، مع دراسة البراعة التنظيمية باعتبارها متغيرا وسيطا، إلى جانب عرض البحث لعدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين متغيرات البحث كنظرية القدرات الديناميكية ونظرية الرؤية القائمة على الموارد RBV ونظرية التناقضات التنظيمية ونظرية الطوارئ، كما أوضح عدد من الدراسات، منها دراسة (Elbanna et a.,2015) (Bshayreh et al.,2024) من الدراسات، ضرورة اختبار فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في مختلف البيئات.

2. الأهمية التطبيقية: تتحدد في أن شركة "المقاولون العرب" (عثمان أحمد عثمان) تعد من أكبر وأعرق شركات المقاولات في الشرق الأوسط، بل وأفريقيا، ويمتد تاريخها لأكثر من نصف قرن؛ إذ تأسست عام 1955 على يد عثمان أحمد عثمان كشركة مساهمة مصرية، وتملكها وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، وتتضمن أنشطة شركة "المقاولون العرب" -إلى جانب أعمال المقاولات (أعمال البناء والطرق والكباري والأنفاق ومشروعات المياه والسدود والصرف الصحي ومحطات الكهرباء)- أنشطة تخصصية ومكاملة لنشاط المقاولات، مثل الأعمال التكميلية (التشطيبات والنجارة والسباكة والكهرباء) والخرسانة الجاهزة، وترميم الآثار، والري، وصناعة السفن، والاستشارات الهندسية، وغيرها. وتسعى الشركة إلى تقديم خدمات عالية الجودة من خلال تطبيق أحدث المعايير العالمية في مجالات الجودة والسلامة، كما تعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جميع مشروعاتها، وتسعى الشركة دائمًا إلى تحقيق رضا العملاء والمساهمة في تطوير البنية التحتية برؤية مبتكرة تلبى احتياجات المستقبل. كما أن عاملها يتميزون بالتنوع الثقافي. (https://www.arabcont.com. 23/5/2025,7 p.m.) ، إلى جانب تقديم البحث لنتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة قدرة الشركة على التطور والمنافسة، من خلال قدرتها على جمع وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بمرور الوقت في ظل البيئات المضطربة والمتغيرة (Baía et al.,2024) ، ومن ثمّ تعميق الفهم لدى المسؤولين في الشركة لطبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة وأداء المنظمة.



سادسًا: منهج البحث: بناء على طبيعة الموضوع سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة، واختبار فروض البحث، وتحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها، والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد تأثير القدرات الديناميكية على أداء المنظمة إلى جانب تحديد الدور الوسيط للبراعة، وقد اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما: مصادر ثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من مقالات وبحوث والتي تتعلق بمتغيرات البحث. ومصادر أولية: إذ اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء باعتبارها أسلوبًا لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض البحث.

سابعًا: الأسلوب المستخدم في جمع البيانات: يتمثل في قائمة الاستقصاء التي أُعدت بناءً على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث؛ من أجل اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج، وقد استُخدم مقياس Likert الخماسي لقياس العبارات وتشمل مستوياته من موافق تمامًا (5) حتى غير موافق تمامًا (1)، وتضمنت هذه القائمة ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (1) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث

متغيرات البحث	عدد البنود	الأبعاد	مصدر أبعاد القياس
القدرات الديناميكية	13	1. قدرات الاستشعار 2. قدرات التعلم 3. قدرات التكامل 4. قدرات التنسيق	Taghizadeh et al.,2023; Hernández-Linares, et al.,2020; Pavlou et al.,2011; الطيب، 2024
البراعة التنظيمية	9	1. الاستكشاف 2. الاستغلال	Yunita et al.,2023; Úbeda-García et al.,2020;Peng, Lin et al.,2019; موسي، 2024
أداء المنظمة	17	1. بعد العملاء 2. العمليات الداخلية 3. بعد التعلم والنمو 4. البعد المالي 5. البعد البيئي والاجتماعي	Lawrence et al.,2022; Bshayreh et al.,2024;Thuong et al.,2023 Bahia et al.,2019;M' MAITI,2014; محمد، 2024

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركة "المقاولون العرب"، الذين يقدرون بحوالي 20822 موظفاً وعاملاً بعد استبعاد أصحاب الحرف والعمالة المؤقتة للحصول على نتائج دقيقة، وذلك وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية بالشركة لعام 2025، أما عينة البحث فبمعلوماتية مجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بسيطة وقد اعتمد على المعادلة التالية (عوض، 2009):

$$n = \frac{Z^2 * \theta * (1 - \theta)}{e^2}$$

حيث: n هي حجم العينة، Z هي القيمة المعيارية المناظرة لدرجة الثقة المطلوبة (وهي تساوي 1.96 عند درجة ثقة 95%)، θ هي نسبة الخاصية محل الاهتمام في المجتمع (عند وضع $\theta = 0.5$ نحصل على أكبر حجم عينة ممكن)، e هي الخطأ المسموح به. وبالتعويض في المعادلة السابقة، فإن حجم العينة (n) يساوي 393 مفردة، وقامت الباحثة بتوزيع 400 قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، وكان عدد الاستمارات المستردة التي خضعت للتحليل 393.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث: استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة التي تلائم طبيعة المشكلة محل الدراسة مثل: معامل ألفا- كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث، إضافة إلى الاعتماد على مؤشرات جودة الملاءمة الكلية، وأيضاً على التحليل العاملي التوكيدي CFA لأبعاد متغيرات البحث من أجل الحكم على صلاحية نموذج القياس، وقد اعتمدت على أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية SEM من أجل اختبار فروض البحث، وقد استغنت ببرنامجي SPSS, AMOS.

عاشراً: نتائج التحليل الإحصائي للبحث

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض البحث، ثم عرض ومناقشة نتائج البحث، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات.

1. صلاحية نموذج القياس: وللحكم على صلاحية النموذج أجريت التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وكانت النتائج كما يلي:

أ. المتغير المستقل: القدرات الديناميكية: يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القدرات الديناميكية من خلال الجدول التالي:



الجدول (2): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القدرات الديناميكية

معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ α	معاملات الانحدار المعيارية	المعنوي Sig. ϵ	القيمة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S. E	معامل الانحدار	الأبعاد والفقرات
0.779	0.779	0.756	---	---	---	1.000	X1 تدرس الشركة البيئة المحيطة بشكل دوري لتحديد الفرص الجديدة
		0.724	***	13.853	0.066	0.915	X2 تراجع الشركة أنشطتها باستمرار لتطوير منتجات تلبي احتياجات العملاء
		0.725	***	13.860	0.071	0.983	X3 تستخدم الشركة أحدث التقنيات في بيئة العمل
0.733	0.732	0.684	---	---	---	1.000	X4 لدى الشركة إجراءات فاعلة للحصول على المعارف الجديدة
		0.670	***	11.742	0.075	0.875	X5 تستفيد الشركة من المعرفة المتاحة لديها في تطوير منتجات جديدة
		0.718	***	12.483	0.083	1.042	X6 تشجع الشركة العاملين على التعلم الذاتي
0.724	0.725	0.682	---	---	---	1.000	X7 تحقق الشركة التكامل بين أنشطة العمل المختلفة
		0.639	***	11.319	0.079	0.894	X8 تتبادل الشركة الخبرات مع الأطراف الخارجية.
		0.728	***	12.701	0.083	1.055	X9 تركز الشركة على الجهود الجماعية من أجل تحسين الأداء
0.746	0.744	0.688	----	---	---	1.000	X10 توزع الشركة المهام الوظيفية وفقاً للخبرة المهنية للموظفين
		0.677	***	11.981	0.082	0.985	X11 تضمن الشركة التوزيع العادل للموارد على الأعمال
		0.619	***	11.046	0.081	0.894	X12 تتعاون الشركة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالشركة
		0.616	***	11.990	0.084	0.926	X13 توفر الشركة قنوات اتصال فاعلة بين كافة إدارات الشركة

***أقل من 0.001 (مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS, Ver,24)

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس لأبعاد القدرات الديناميكية كما يلي:

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القدرات الديناميكية والفقرات التي تقيسه تعد معنوية وذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.001.
 - تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية (معاملات تحميل الفقرات) بين 0.616 و0.756 وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.5)
 - تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد القدرات الديناميكية بين 0.725 و0.779 وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
 - تراوحت قيم الثبات المركب CR لأبعاد القدرات الديناميكية بين 0.724 و0.779، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- ب. المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية: يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول التالي:

الجدول (3): نتائج التحليل العاملي التوكيدي للبراعة التنظيمية

معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ α	معاملات الانحدار المعيارية	المعنوي Sig. ϵ	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	الأبعاد والفقرات
0.761	0.761	0.706	---	---	---	1.000	Z1 تهتم الشركة بمعرفة التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها بشكل مستمر
		0.621	***	10.957	0.070	0.766	Z2 تنتج الشركة منتجات جديدة باستمرار
		0.640	***	11.262	0.077	0.865	Z3 تبحث الشركة عن قنوات توزيع جديدة باستمرار
		0.692	***	12.085	0.084	1.014	Z4 تسعى الشركة للوصول إلى قطاعات جديدة في الأسواق التي تتعامل معها
0.755	0.766	0.571	---	---	---	1.000	Z5 تستخدم الشركة التكنولوجيا المتاحة لتحسين منتجاتها الحالية
		0.580	***	10.161	0.093	0.946	Z6 تهتم الشركة بقياس رضا العملاء
		0.593	***	9.015	0.110	0.991	Z7 تعمل الشركة باستمرار على زيادة كفاءة عملياتها الإنتاجية.



معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ α	معاملات الانحدار المعيارية	المعنوي Sig. ϵ	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	الأبعاد والفقرات
		0.696	***	9.976	0.116	1.154	Z8 تقوم الشركة بتوسيع نطاق خدماتها لعملائها الحاليين
		0.645	***	9.525	0.118	1.120	Z9 تخفض الشركة من تكلفة منتجاتها باستمرار

***أقل من 0.001 (مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS, Ver, 24)

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس للبراءة التنظيمية كما يلي:

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد البراءة التنظيمية والفقرات التي تقيسه تعد معنوية وذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.001.
- تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية (معاملات تحميل الفقرات) بين 0.571 و 0.706 وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.5)
- تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البراءة التنظيمية بين 0.761 و 0.766 وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- تراوحت قيم الثبات المركب CR لأبعاد البراءة التنظيمية بين 0.755 و 0.761، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)

ج. المتغير التابع: أداء المنظمة، يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول التالي:

الجدول (4): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع أداء المنظمة

معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ α	معاملات الانحدار المعيارية	المعنوي Sig. ϵ	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	الأبعاد والفقرات
0.770	0.763	0.683	---	---	---	1.000	Y1 تتمكن الشركة من المحافظة على عملائها لفترات طويلة
		0.743	***	12.670	0.082	1.044	Y2 تنوع الشركة من منتجاتها المقدمة للعملاء
		0.643	***	11.196	0.086	0.965	Y3 تهتم الشركة بمعالجة مشاكل العملاء
		0.627	***	10.944	0.086	0.942	Y4 تخدم الشركة عملاءها بشكل عادل دون تمييز
							YY1 بعد العملاء

البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة... د/ سمر تركي.

معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ α	معاملات الانحدار المعيارية	المعنوي Sig. ϵ	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	الأبعاد والفقرات
0.712	0.710	0.658	---	---	---	1.000	Y5 تقدم الشركة دورات تدريبية متقدمة لتنمية مهارات العاملين باستمرار
		0.709	***	11.722	0.089	1.043	Y6 تقدم الشركة حوافز للعاملين أصحاب الكفاءات العالية في مجال العمل
		0.647	***	10.878	0.087	0.942	Y7 تشجع الشركة العاملين على الابتكار
0.734	0.730	0.671	---	---	---	1.000	Y8 توجد علاقة تكامل بين كافة الأقسام بالشركة
		0.715	***	12.015	0.088	1.056	Y9 تطور الشركة من عملياتها الداخلية وفقا للمتغيرات البيئية الجديدة
		0.690	***	11.702	0.085	0.998	Y10 تهتم الشركة باستمرار بقياس التحسين المستمر في العمليات
0.774	0.752	0.691	---	---	---	1.000	Y11 تحدد الشركة الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.
		0.645	***	11.307	0.084	0.947	Y12 توجه الشركة مواردها المالية في خدمة أنشطتها الأساسية
		0.687	***	11.931	0.084	1.004	Y13 تستخدم الشركة أساليب فعالة لتعظيم العائد وتدنية التكاليف
		0.693	***	10.431	0.096	1.000	Y14 تواكب الشركة التطورات التكنولوجية المالية
0.716	0.710	0.605	---	---	---	1.000	Y15 تقدم الشركة منتجات صديقة للبيئة
		0.687	***	10.490	0.126	1.320	Y16 تتخذ الشركة إجراءات للحفاظ على البيئة. (مثل: ترشيد استخدام الموارد، تنفيذ مشروعات خالية من الانبعاثات الكربونية، إعادة تدوير المخلفات الخشبية)
		0.731	***	10.921	0.137	1.492	Y17 تسهم الشركة في بناء المجتمع من خلال دعم مشاريع البنية التحتية

*** أقل من 0.001 (مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS, Ver,24)



ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس لأبعاد أداء المنظمة (بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، البعد المالي، البعد البيئي والاجتماعي)، كما يلي:

- العلاقة بين كل بعد من أبعاد أداء المنظمة والفقرات التي تقيسه تعد معنوية وذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.001.
 - تراوحت قيم معاملات الانحدار المعيارية (معاملات تحميل الفقرات) بين 0.605 و 0.743 وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.5)
 - تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداء المنظمة بين 0.710 و 0.763 وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
 - تراوحت قيم الثبات المركب CR لأبعاد أداء المنظمة بين 0.712 و 0.774، وجميعها تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.7)
- ❖ مؤشرات حسن المطابقة Goodness of fit

يوضح الجدول التالي قيم مؤشرات جودة التوفيق وحسن المطابقة لنموذج القياس.

جدول (5) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس

IFI	RMSEA	Chi/df
0.917	0.046	1.846

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من خلال الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- مؤشر مربع كاي المعياري (نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (Chi /df) بلغت قيمته 1.846، وهي تقع في المدى المقبول (أقل من 5)
- مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) بلغت قيمته 0.046 وهي تقع في المدى المقبول (أقل من 0.08) ما يدل على تدني أخطاء النموذج الهيكلي المقدر ومن ثم جودة توفيقه.
- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI) بلغت قيمته 0.917، وهي تقع في المدى المقبول (أكبر من 0.9).

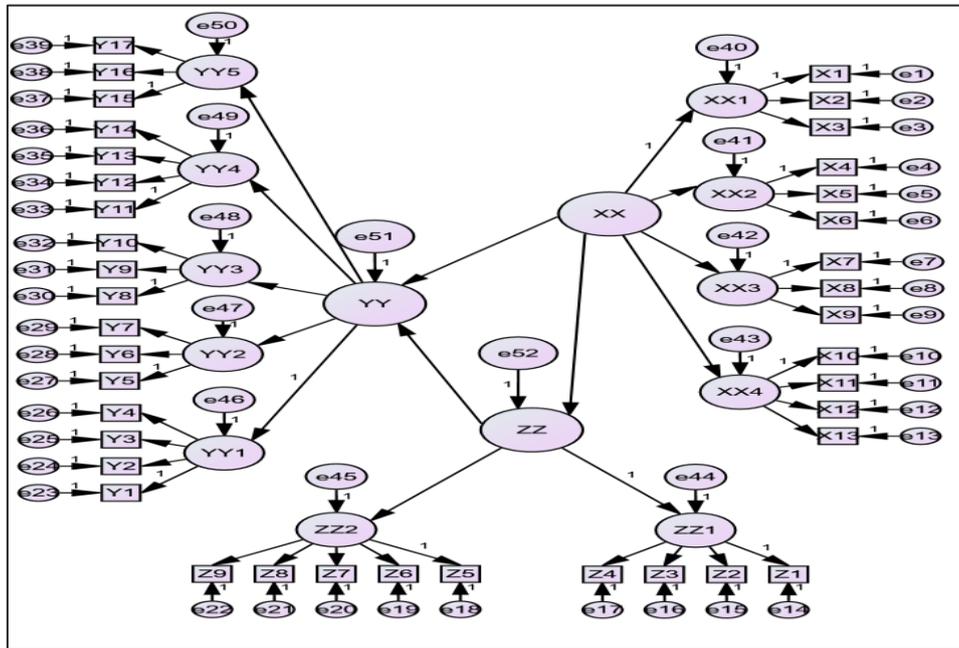
وبناء على قيم مؤشرات حسن المطابقة السابقة يمكن الاستدلال على وجود مطابقة بين نموذج القياس المقترح والبيانات المشاهدة. ومن النتائج السابقة للتحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات الصدق والثبات ومؤشرات حسن المطابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس.

2. نتائج اختبار الفروض ومناقشة نتائج البحث

الشكل التالي يوضح نموذج المعادلة البنائية المقترح، وهو يتكون من:

- نموذج القياس: وهو يحتوي على المتغيرات الكامنة والفقرات التي تقيس كل منها
- النموذج البنائي: وهو يوضح العلاقات بين المتغيرات محل الاهتمام

شكل (2): نموذج المعادلة البنائية المقترح لمتغيرات البحث



XX القدرات الديناميكية وأبعادها، ZZ البراعة التنظيمية وأبعادها، YY أداء المنظمة وأبعادها

وباستخدام نتائج تحليل المسار Path Analysis في النموذج البنائي Structural Model

للعلاقة بين المتغيرات يمكن اختبار فروض البحث كما يلي:

- أ. نتائج اختبار الفرض الأول: F_1 : يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على أداء المنظمة بأبعادها (بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، البعد البيئي والاجتماعي). وتتمثل الفروض الفرعية من الفرض الرئيسي الأول في:



ف1-1: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد المالي كأحد أبعاد أداء المنظمة.

جدول (6) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الأول ف1-1 من الفرض الأول ف1

نتيجة الفرض الفرعي الأول	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	0.008	-2.649	0.197	-0.523	قدرات الاستشعار ← البعد المالي
	قبول	***	3.784	0.140	0.529	قدرات التعلم ← البعد المالي
	قبول	0.006	2.758	0.150	0.413	قدرات التكامل ← البعد المالي
	قبول	***	-3.800	0.553	-2.101	قدرات التنسيق ← البعد المالي
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف1-1 في قبول الفرض الفرعي الأول						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف2-1: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على "بُعد العملاء" كونه أحد أبعاد أداء المنظمة.

جدول (7) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني ف2-1 من الفرض الأول ف1

نتيجة الفرض الفرعي الثاني	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	0.004	-2.870	0.262	-0.751	قدرات الاستشعار ← بعد العملاء
	قبول	0.002	3.075	0.181	0.556	قدرات التعلم ← بعد العملاء
	قبول	***	3.823	0.206	0.787	قدرات التكامل ← بعد العملاء
	قبول	***	-4.047	0.743	-3.007	قدرات التنسيق ← بعد العملاء
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف2-1 في قبول الفرض الفرعي الثاني						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف3-1: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد أداء المنظمة

جدول (8) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثالث ف3-1 من الفرض الأول ف1

البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة... د/ سمر تركي.

نتيجة الفرض الفرعي الثالث	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	0.005	-2.780	0.238	-0.662	قدرات الاستشعار ← بعد العمليات الداخلية
	قبول	***	3.700	0.168	0.621	قدرات التعلم ← بعد العمليات الداخلية
	قبول	***	3.526	0.185	0.652	قدرات التكامل ← بعد العمليات الداخلية
	قبول	***	-3.837	0.669	-2.568	قدرات التنسيق ← بعد العمليات الداخلية
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف₁₋₃ في قبول الفرض الفرعي الثالث						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف₁₋₄ يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على بعد التعلم والنمو كونه أحد أبعاد أداء المنظمة

جدول (9) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الرابع ف₁₋₄ من الفرض الأول ف₁

نتيجة الفرض الفرعي الرابع	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	***	-3.322	0.251	-0.834	قدرات الاستشعار ← بعد التعلم والنمو
	قبول	***	3.851	0.176	0.679	قدرات التعلم ← بعد التعلم والنمو
	قبول	***	3.298	0.191	0.631	قدرات التكامل ← بعد التعلم والنمو
	قبول	***	-3.894	0.700	-2.727	قدرات التنسيق ← بعد التعلم والنمو
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف₁₋₄ في قبول الفرض الفرعي الرابع						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف₁₋₅ يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد البيئي والاجتماعي كونه أحد أبعاد أداء المنظمة

جدول (10) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الخامس ف₁₋₅ من الفرض الأول ف₁

نتيجة الفرض الفرعي الخامس	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
	قبول	0.004	-2.868	0.156	-0.446	قدرات الاستشعار ← البعد البيئي والاجتماعي
	قبول	***	3.459	0.108	0.375	قدرات التعلم ← البعد البيئي والاجتماعي



قبول	قبول	0.006	2.735	0.117	0.319	قدرات التكامل ← البعد البيئي والاجتماعي
الفرض	قبول	***	-3.390	0.427	-1.447	قدرات التنسيق ← البعد البيئي والاجتماعي
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف ₁₋₅ في قبول الفرض الفرعي الخامس						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

تتمثل النتيجة النهائية للفرض الرئيسي الأول ف₁ في قبول الفرض الذي ينص على: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على أداء المنظمة بأبعادها (بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، البعد البيئي والاجتماعي).

تتفق نتائج البحث مع ما توصل إليه كلٌّ من (Bosire et al.,2025) (Etana et al.,2025) (Moordiningsih et al.,2024)(Nguyen et al.,2024) (Adede et al.,2024) (Odwaro et al.,2022) (Saddam et al.,2023)(Mwangi et al.,2024) (Rotjanakorn et al.,2020) (Dominiczewska,2025) في وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة. ولكن يختلف هذا البحث مع هذه الدراسات في تناوله للقدرات الديناميكية بأبعادها؛ وعلى ذلك فنتائج هذا البحث تتفق مع ما أوضحه (Hernández - Linares, et al.,2020) في وجود تأثير إيجابي لقدرات التعلم على الأداء، ولكنها تختلف معه في عدم وجود تأثير معنوي لقدرات الاستشعار وقدرات التنسيق على الأداء، كما تتفق مع ما توصل إليه (Zhou Feng et al.,2019) في وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القدرات الديناميكية المتمثلة في (الاستشعار) وأداء المنظمة، وأيضاً مع دراسة (Phong et al.,2024) في وجود تأثير مباشر لأبعاد القدرات الديناميكية (كالقدرة على الاستشعار) على الأداء. يتفق هذا البحث مع ما توصل إليه (Garrido et al.,2020) الذي أوضح وجود علاقة عكسية بين قدرات الاستشعار وأداء المنظمة، ولكن يختلف البحث مع هذه الدراسة في تناوله لأبعاد أداء المنظمة.

ولكنها تختلف مع ما توصل إليه (Protogerou et al.,2012) في عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة، أو في وجود تأثير سلبي للقدرات الديناميكية على الأداء كما أوضح (Wilden et al.,2013) من خلال دراسته. ويتضح مما سبق عدم تناول الدراسات لأبعاد أداء المنظمة كما تناوله هذا البحث.

ب. نتائج اختبار الفرض الثاني

ف2: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف). وتمثل الفروض الفرعية من الفرض الرئيسي الثاني في:

ف1-2 يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البعد الاستغلالي.

جدول (11) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الأول ف1-2 من الفرض الثاني ف2

نتيجة ف1-2	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض جزئياً	قبول	***	6.422	0.054	0.344	قدرات الاستشعار ← البعد الاستغلالي
	رفض	0.369	-0.899	0.052	-0.046	قدرات التعلم ← البعد الاستغلالي
	رفض	0.835	0.208	0.057	0.012	قدرات التكامل ← البعد الاستغلالي
	قبول	***	8.097	0.095	0.768	قدرات التنسيق ← البعد الاستغلالي

تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف1-2 في قبول الفرض جزئياً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف2-2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية (القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلم، والقدرة على التكامل، والقدرة على التنسيق) على البعد الاستكشافي.

جدول (12) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني ف2-2 من الفرض الثاني ف2

نتيجة ف2-2	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	***	6.778	0.046	0.308	قدرات الاستشعار ← البعد الاستكشافي
	قبول	***	-3.796	0.044	-0.166	قدرات التعلم ← البعد الاستكشافي
	قبول	***	-3.568	0.049	-0.174	قدرات التكامل ← البعد الاستكشافي
	قبول	***	8.805	0.105	0.921	قدرات التنسيق ← البعد الاستكشافي

تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف2-2 في قبول الفرض.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)



تتمثل النتيجة النهائية للفرض الرئيسي الثاني ف₂ في قبول الفرض جزئياً وينص على: يوجد تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف).

اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة كلٍ من (Yunita et al., 2024) (Aziz, et al., 2020) (Yunita et al., 2023) (عباس، 2024) (عيشوش، 2021) في وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على البراعة، كما اتفقت نتائج البحث مع ما أوضحه (He et al., 2022) في وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على أبعاد البراعة، ولكنها اختلفت في تحديد أبعاد البراعة في (البعد الجمعي والبعد التوازني) كما اتفقت نتائج البحث أيضاً مع (حنان وآخرون، 2021) والتي تناولت تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة دون تحديد أبعاد للبراعة.

وأيضاً اتفقت نتائج البحث جزئياً مع ما أوضحه (Shlaka et al., 2022) في وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التنسيق) على أبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال). وكذلك مع دراسة (Alnashmi et al., 2023) التي أوضحت وجود تأثير لأبعاد القدرات الديناميكية (كالقدرة على الاستشعار) على أبعاد البراعة (البعد الاستكشافي والبعد الاستغلالي) ولكن لا يوجد تأثير معنوي لقدرات التكامل على البراعة، وذلك كما أوضح البحث في عدم وجود تأثير لقدرات التكامل والتعلم على البعد الاستغلالي للبراعة.

وتوصل هذا البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على البعد الاستكشافي، وهذا يتفق جزئياً مع نتائج (الطيب، 2024) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية (التعلم، التكامل) على البعد الاستكشافي، كما توصل هذا البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التنسيق) على البعد الاستغلالي. وهذا يتفق جزئياً مع نتائج (الطيب، 2024) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية (التعلم، التكامل، التنسيق) على البعد الاستغلالي. وعلى ذلك يوجد اختلاف بين نتائج البحثين في تحديد أبعاد القدرات الديناميكية التي لها تأثير على أبعاد البراعة وقد يرجع ذلك لاختلاف مجال التطبيق.

ج. نتائج اختبار الفرض الثالث

ف3: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي). وتتمثل الفروض الفرعية من هذا الفرض في:

ف1-3: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على البعد المالي.

جدول (13) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الأول ف1-3 من الفرض الثالث ف3

نتيجة ف1-3	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	0.002	3.125	0.133	0.416	البعد الاستغلالي ← البعد المالي
	قبول	***	3.962	0.549	2.355	البعد الاستكشافي ← البعد المالي
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف1-3 في قبول الفرض						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف2-3: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على بعد العملاء.

جدول (14) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني ف2-3 من الفرض الثالث ف3

نتيجة ف2-3	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض	قبول	0.14	2.467	0.147	0.363	البعد الاستغلالي ← بعد العملاء
	قبول	***	3.947	0.794	3.136	البعد الاستكشافي ← بعد العملاء
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف2-3 في قبول الفرض						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف3-3: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على بعد العمليات الداخلية



جدول (15) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثالث ف3-3 من الفرض الثالث ف3

نتيجة ف3-3	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض جزئياً	رفض	0.155	1.421	0.137	0.194	البعد الاستغلالي --- بعد العمليات الداخلية
	قبول	***	4.046	0.722	2.923	البعد الاستكشافي --- بعد العمليات الداخلية
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف3-3 في قبول الفرض جزئياً						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف3-4: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على بعد التعلم والنمو

جدول (16) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الرابع ف4-3 من الفرض الثالث ف3

نتيجة ف4-3	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	المسار (من .. إلى)
قبول الفرض جزئياً	رفض	0.112	1.589	0.127	0.201	البعد الاستغلالي --- بعد التعلم والنمو
	قبول	***	4.078	0.759	3.097	البعد الاستكشافي --- بعد التعلم والنمو
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف4-3 في قبول الفرض جزئياً						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

ف3-5: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على البعد البيئي والاجتماعي.

جدول (17) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الخامس ف5-3 من الفرض الثالث ف3

نتيجة ف5-3	نتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	القيمة الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار	
قبول الفرض جزئياً	رفض	0.138	1.485	0.102	0.151	البعد الاستغلالي --- البعد البيئي والاجتماعي
	قبول	***	4.122	0.469	1.935	البعد الاستكشافي --- البعد البيئي والاجتماعي
تتمثل النتيجة النهائية للفرض ف5-3 في قبول الفرض جزئياً.						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

تتمثل النتيجة النهائية للفرض الرئيسي الثالث ف3 في قبول الفرض جزئياً والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستغلالي، البعد الاستكشافي) على أداء المنظمة بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي).

اختلف هذا البحث مع بعض الدراسات (Taha et al.,2024) (Mankgele,2023) (Venugopal et al.,2020) (Lubatkin et al.,2006) التي ركزت على الأداء المالي فقط للمنظمة.

ولكن اتفقت نتائجه مع دراسة كلٍ من (Gibson et al.,2004) (Úbeda-García et al.,2020) (Peng, Lin et al.,2019) (Günsel et al.,2018) (García et al.,2020) (Hwang et al.,2023) (Turkcan,2024) (Zhou, Peng et al.,2021) (Kafetzopoulos et al.,2023) (Cxelik et al.,2023) (Mohammad et al.,2019) في وجود تأثير إيجابي لأبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال) على أداء المنظمة.

ولكن اختلفت نتائجه مع ما توصل إليه (Trieu et al.,2023) في عدم وجود تأثير مباشر للبراعة على أداء المنظمة، وأيضاً مع ما توصل إليه (Menguc et al.,2020) (Ketabchi,2020) (Altındag et al.,2020) (al.,2008) في عدم وجود تأثير معنوي للبراعة على الأداء. كما اختلف هذا البحث في تناوله لأبعاد أداء المنظمة وتحديدها في خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي).

د. نتائج اختبار الفرض الرابع

يتمثل الفرض الرابع ف4 في: تعد البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وأداء المنظمة.

وقد استخدمت نتائج تحليل المسار Path Analysis في النموذج البنائي Structural Model للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة، وذلك للحصول على التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة للمتغيرات الثلاثة محل الاهتمام (القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأداء المنظمة). وكانت النتائج كما يلي:



- التأثير الكلي والتأثير المباشر والتأثير غير المباشر
توضح المصفوفات التالية قيم التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة
للمتغيرات الثلاثة محل البحث (القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأداء المنظمة).

مصفوفة التأثيرات الكلية

إلى	من	البراعة التنظيمية
البراعة التنظيمية	0.692	0.000
أداء المنظمة	0.579	0.564

مصفوفة التأثيرات المباشرة

إلى	من	البراعة التنظيمية
البراعة التنظيمية	0.692	0.000
أداء المنظمة	0.189	0.564

مصفوفة التأثيرات غير المباشرة

إلى	من	البراعة التنظيمية
البراعة التنظيمية	0.000	0.000
أداء المنظمة	0.390	0.000

ومن المصفوفات الثلاث الموضحة أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- التأثير الكلي لمتغير القدرات الديناميكية على متغير البراعة التنظيمية بلغت قيمته 0.692، وهي نفسها قيمة التأثير المباشر، إذ إنه لا يوجد تأثير غير مباشر في العلاقة بين هذين المتغيرين.
- التأثير الكلي لمتغير البراعة التنظيمية على متغير أداء المنظمة بلغت قيمته 0.564، وهي نفسها قيمة التأثير المباشر، إذ إنه لا يوجد تأثير غير مباشر في العلاقة بين هذين المتغيرين.

▪ التأثير الكلي لمتغير القدرات الديناميكية على متغير أداء المنظمة بلغت قيمته 0.579، منها 0.189 (32.6%) قيمة التأثير المباشر، و0.390 (67.4%) قيمة التأثير غير المباشر من خلال متغير البراعة التنظيمية باعتباره متغيراً وسيطاً.

ولاختبار معنوية التأثير غير المباشر Indirect Effect استُخدمت منهجية بوتستراب Bootstrap التي من خلالها تُجرى اختبارات المعنوية للتأثير غير المباشر وإنشاء فترات الثقة، تم اختبار معنوية التأثير غير المباشر لمتغير القدرات الديناميكية على متغير أداء المنظمة من خلال متغير البراعة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (18) نتائج اختبار معنوية التأثير غير المباشر لاختبار الفرض الرابع ف4

فترة الثقة C.I		التأثير غير المباشر		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
الحد الأدنى U.B.	الحد الأعلى L.B.	المعنوية	القيمة			
0.617	0.241	0.004	0.390	أداء المنظمة	البراعة التنظيمية	القدرات الديناميكية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة التأثير غير المباشر بلغت 0.390 ، ومستوى المعنوية أقل من 0.05، كما أن فترة الثقة لا تحتوي على القيمة "صفر"، ما يعني أن التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنظمة من خلال البراعة التنظيمية يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية.

وبناء عليه، فإنه يمكن استنتاج أن متغير البراعة التنظيمية يعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها وأداء المنظمة. وبالتالي يتم قبول الفرض الرابع ف4 الذي ينص على أن البراعة التنظيمية تعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وأداء المنظمة.

وحيث إن التأثير المباشر لمتغير القدرات الديناميكية على متغير أداء المنظمة يعد معنوياً وذا دلالة إحصائية، فإن ذلك يعني أن الوساطة لمتغير البراعة التنظيمية تعد وساطة جزئية Partial Mediation وليست كاملة Full Mediation.

– اختبار العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية وأداء المنظمة من خلال البراعة التنظيمية: الجدول التالي يوضح قيم التأثيرات المباشرة للعلاقات بين القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وأداء المنظمة، والتأثيرات غير المباشرة من خلال البراعة التنظيمية، إلى جانب اختبارات المعنوية لتلك التأثيرات.



جدول (19) نتائج تحليل المسار للعلاقات بين القدرات الديناميكية بأبعادها وأداء المنظمة من خلال البراعة التنظيمية

المتغيرات المستقلة: القدرات الديناميكية بأبعادها					
المتغير التابع: أداء المنظمة					
المتغير الوسيط المحتمل: البراعة التنظيمية					
التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		المسار	
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	إلى	من
0.003	0.163	0.019	0.103	أداء المنظمة	قدرات الاستشعار
0.059	0.068	0.022	0.092	أداء المنظمة	قدرات التعلم
0.011	0.112	0.229	0.053	أداء المنظمة	قدرات التكامل
0.013	0.172	0.721	-0.18	أداء المنظمة	قدرات التنسيق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS, Version.24)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- التأثير غير المباشر لبعد الاستشعار على أداء المنظمة يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05)، ومن ثم فإن البراعة التنظيمية تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين هذين المتغيرين، وحيث إن التأثير المباشر معنوي، فيمكن استنتاج أن الوساطة هنا هي وساطة جزئية.
 - التأثير غير المباشر لبعد التكامل على أداء المنظمة يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05)، ومن ثم فإن البراعة التنظيمية تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين هذين المتغيرين، وحيث إن التأثير المباشر غير معنوي، فيمكن استنتاج أن الوساطة هنا هي وساطة كاملة.
 - التأثير غير المباشر لبعد التنسيق على أداء المنظمة يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05)، ومن ثم فإن البراعة التنظيمية تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين هذين المتغيرين، وحيث إن التأثير المباشر غير معنوي، فيمكن استنتاج أن الوساطة هنا هي وساطة كاملة.
- تتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصل إليه (Yunita et al., 2023) وهو أن البراعة تعد متغيرا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة.

3. توصيات البحث: بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن طرح التوصيات التالية:

أ. التوصيات الإدارية: يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول(20): خطة عمل تنفيذية للتوصيات المقترحة

الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا والتي يجب عليها التنسيق بين مختلف الإدارات بالشركة كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وقسم IT	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل إدارة مختصة بتنمية القدرات الديناميكية بالشركة دعم الإدارة العليا بالشركة للأبعاد المختلفة للقدرات الديناميكية، من خلال: <ul style="list-style-type: none"> في مجال قدرات الاستشعار: <ul style="list-style-type: none"> تشكيل فرق عمل تكون مهمتها المتابعة المستمرة للفرص والتهديدات الموجودة بالسوق إجراء الشركة تجارب مستمرة لإنتاج منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء في مجال قدرات التعلم: <ul style="list-style-type: none"> تشجيع العاملين على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم باستمرار المعاملة العادلة لكل العاملين إيجاد طرق فعالة للحصول على المعلومات والاعتماد عليها لتحسين الأنشطة في مجال قدرات التكامل: <ul style="list-style-type: none"> تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهم في تحقيق التكامل بين كافة الإدارات في الشركة تنظيم دورات تدريبية للعاملين بكافة المستويات على كيفية العمل الجماعي في مجال قدرات التنسيق: <ul style="list-style-type: none"> التعاون مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالشركة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة توفير قنوات اتصال فعالة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التوزيع العادل للموارد على الأنشطة ذات القيمة تحقيق التزامن بين الأنشطة المختلفة لضمان عدم حدوث تضارب أو تكرار توزيع المهام والواجبات الوظيفية وفقاً للخبرة المهنية وقدرات العاملين 	القدرات الديناميكية
الإدارة العليا والتي يجب عليها التنسيق بين مختلف الإدارات بالشركة كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأنشطة الاستغلالية والاستكشافية عقد دورات تدريبية للعاملين من أجل تعريفهم بالبراعة وفوائدها للشركة تنظيم ورش عمل مستمرة يطبق فيها أسلوب العصف الذهني من أجل توليد أفكار جديدة فيما يتعلق بكيفية استغلال الفرص المتاحة وكذلك إمكانية استكشاف قدرات وإمكانات جديدة للعاملين تمكنهم من تقديم أفكار لدخول الشركة قطاعات جديدة القياس الدوري لمستوى البراعة بالشركة مع ضرورة ترميمها باستمرار دعم الإدارة العليا بالشركة لأنشطة الاستكشاف والاستغلال وتحقيق التوازن بينهم من خلال ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> في مجال الاستكشاف <ul style="list-style-type: none"> متابعة الشركة للتطورات التكنولوجية في مجال عملها بشكل مستمر التطوير المستمر للمنتجات وفتح أسواق جديدة توفير بيئة عمل تشجع العاملين على الابتكار والتوصل لأفكار جديدة وتطبيق أفضل الأفكار ومكافأة مقترحيها في مجال الاستغلال <ul style="list-style-type: none"> التطبيق المستمر للتكنولوجيا الجديدة في مجال العمل استغلال الإمكانيات المتاحة من أجل التحسين المستمر للعمليات اهتمام الشركة بقياس رضا العملاء العمل على خفض تكلفة المنتجات مع تعزيز الشركة من وفورات الحجم في الأسواق الحالية 	البراعة التنظيمية



الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا والتي يجب عليها التنسيق بين مختلف الإدارات بالشركة كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج	<p>■ ضرورة اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز وعي العاملين بها، مع تدريب شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في المنظمات العامة على تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن</p> <p><u>وجهة النظر المالية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ الرقابة المالية الفعالة على الوضع المالي للشركة مع تقويم الأداء باستمرار ○ حرص الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة ○ تأكد الشركة من أن جميع الإدارات تحقق العائد المستهدف على الاستثمار ○ العمل على زيادة حجم الإيرادات المتوقعة مع تخفيض النفقات <p><u>وجهة النظر العملاء</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تعمل الشركة على تعزيز الثقة بينها وبين عملائها باستمرار ○ إجراء استبانة دورية لتقييم رضا العملاء عن الشركة ○ تعزيز مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ○ التطوير المستمر لطرق جديدة لاستقطاب العملاء الجدد بما يتلاءم مع قدرات الشركة الحالية والمستقبلية <p><u>وجهة النظر العمليات الداخلية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ اهتمام الشركة بتحسين وتبسيط العمليات الإنتاجية بشكل مستمر ○ إجراء الشركة عمليات تغيير مدروسة في سياساتها الداخلية ○ تحليل الشركة العمليات الداخلية بهدف تحديد مدى مساهمتها في تحقيق قيمة مضافة وتقليل الهدر، مع دعم تنفيذ المقترحات والتكنولوجيا الجديدة ○ حرص الشركة على تخفيض الفترة الزمنية بين تصميم المنتج وإطلاقه في السوق. <p><u>وجهة النظر التعلم والنمو</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ اهتمام الشركة باستقطاب الأفراد ذوي القدرات والكفاءات المتميزة ○ تدريب العاملين وتنمية إمكاناتهم وقدراتهم داخل الشركة بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات العمل ○ تشجيع العاملين على الابتكار وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الشركة ○ تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات ○ تنمية روح العمل الجماعي لدى العاملين بها ○ وضوح المسار الوظيفي للعاملين مع حرص الشركة على تخفيض معدلات دوران العمالة ○ تأكد الشركة من تحقيق رضا العاملين عن تطورهم المهني في الشركة <p><u>وجهة النظر البيئية والاجتماعية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تتخذ الشركة إجراءات للحفاظ على البيئة من خلال تنفيذ مشروعات صديقة للبيئة ○ دعم الشركة لمشاريع البنية التحتية للدولة ○ تبني الشركة المبادرات البيئية والاجتماعية التي تطلقها الدولة 	تعزيز أداء المنظمة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

ب. توصيات ببحوث مستقبلية:

1. دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة.
2. دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز المؤسسي.
3. تناول متغيرات وسيطة أخرى، كالدعم التنظيمي المدرك، ورأس المال الفكري، والمرونة التنظيمية.
4. أُجري البحث على شركة "المقاولون العرب" وتقترح الباحثة تطبيق هذا البحث في القطاعات الخدمية كقطاع البنوك وقطاع الصحة.

الحادي عشر: المراجع

1. مراجع باللغة العربية:

إسماعيل، عمار فتحي موسى، البردان، محمد فوزي، الرشيد، خالد محمد حابس مليحان صالح، 2024، "دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، معهد "راية" العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، المجلد 3، العدد9، ص 1-70.

<https://doi.org/10.21608/rjics.2024.270586.1069>

الطيب، سحر حسن، 2024، "أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستدام- الدور الوسيط للبراءة التنظيمية دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد 15، العدد الثالث،

ص 948 - <https://doi.org/10.21608/jics.2024.390369.1073>

حنان، كامل صفاء ; حامد، عادل سهير، 2021، "أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية دراسة تحليلية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلد 64، عدد 4.

سعد، بهاء الدين مسعد، إبراهيم، شيماء مهدي، 2025، "المشاركة بالمعرفة والبراءة التنظيمية بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد 26، العدد الأول، ص 198 - 270.

<https://doi.org/10.21608/jsst.2024.317257.1862>

سليم، أمينة عبدالرحمن; محمود، علاء الدين عبدالغني; يوسف، أحمد حسين، 2024، "أثر الرشاقة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، المجلد 34، العدد الأول، ص

144 - 181 . <https://doi.org/10.21608/mosj.2024.348559>

عباس، عبير عباس عبد الحميد، 2024، "دور البراعة التنظيمية في استجلاء أثر قدرات المنصة الرقمية علي تعزيز الابتكار الموجه بالاستدامة: بالتطبيق علي شركات الاتصالات المصرية



بالقاهرة"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 44، العدد 1 (الجزء

الأول)، ص ص 374-447. <https://doi.org/10.21608/caf.2024.344324>

عبدالمجيد، سلوى محمود عبدالنواب؛ معوض، عايدة؛ مذكور، فوزي شعبان، 2024، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على البراعة التنظيمية: دراسة نظرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد الخامس عشر، العدد

الثاني، ص ص 727-751. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.362274>

عيشوش، عواطف، 2021، "القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية- دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، ص ص 145-164.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/146474>

محبوب، إبراهيم جمال الدين محمود؛ السيد، أحمد محمد؛ شحاتة، صالح محمد، 2025، "توسيط القدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 62،

العدد الأول، ص ص 253 - 296. <https://doi.org/10.21608/acj.2025.409390>

محمد، رمضان محمد حسين، 2024، "دور عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي في تحسين الأداء بالقطاع المصرفي: دراسة حالة على بنك القاهرة"، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 6، ص

1- 26. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.319750.1711>

مجلي، محمود بكار عبدالنواب، 2025، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد 26، العدد الأول، ص ص 132-197.

<https://doi.org/10.21608/jsst.2024.316634.1859>

يعقوب، بسمة أحمد عبدالحافظ، الكرداوي، مصطفى محمد أحمد؛ هريدي، فتحية حسن، 2022، "دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد 23، العدد الثالث، ص ص 325-

358. <https://doi.org/10.21608/jsst.2022.154923.1461>

2. مراجع باللغة الأجنبية:

- Abady,H.A.; Badawy,S.M.,2024,"Impact Dynamic Capabilities on Organizational Resilience of SMEs in Egypt", Scientific Journal of Environmental Studies, Faculty of Commerce, Suez Canal University, Vol.15, Issue,4, PP.980-1016. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.414538>
- Abazeed,R.A.M.,2020,"Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management", Management Science Letters, 10(7),PP. 1445–1456. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.12.023>
- Adede,S.M. and Kising'u,T.M.,2024," Dynamic Capabilities and Firm Performance in Commercial Banks in Mombasa County, Kenya", The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. 11, Iss.4, pp 619 – 640, <http://dx.doi.Org/10.61426/Sjbcm.v11i4.3108>
- Ahmed, N. S.; and Abd El-Razeek M. H.,2023," Balanced Scorecard on Customer relationship management performance: Evidence from Egypt", Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University, 4(2)1, 1-36. <https://cfdj.journals.ekb.eg>
- Alkandi,I and Helmi,M.,2024,"The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector" ,Cogent Business & Management, VoL.11, Issue.1, 2396528. PP.1-19, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528>
- Alkhalidy,F.A.A.,2024," Balanced Scorecard and its Role in Evaluating Strategic Performance in Light of the Application of Program and Performance Budgeting (Applied Study)", International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, Vol.3, Issue 10, PP.34-48.
- Almheiri,H.M.; Ahmad,S.Z.; Khalid,K. and Ngah,A.H.,2025," Examining the impact of artificial intelligence capability on dynamic capabilities, organizational creativity and organization performance in public organizations", Journal of Systems and Information Technology, Vol.27, No. 1, pp. 1-20.



- Alnashmi,F.A. and 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 research in business and social sciences, Vol 13, Issue 12,PP.1330 -1342. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i12/19719>
- Alosami,B.H.H.; AL-Kefari, M.A.J. and Dahdooh,Y.M.,2024,” The Role of the Balanced Scorecard in Strategic Cost Management and Strategic Performance Evaluation (An Applied Study in the Middle East Investment Bank)”, Journal of Multidisciplinary Cases ISSN: 2799-0990 Vol: 04, No. 04, June-July 2024 <http://journal.hmjournals.com/index.php/JMC>
- Altındag, E. and Aktürk,H.B.,2020,”The impact of new generation management approaches on the firm performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications”, SAGE Open,Vol.10,Issue.3 ,PP. 1–20. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020948845>
- Al-Hawary,S.I. and Al-Syasneh,M.S.,2020,”Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan”, Verslas Teorija ir Praktika / Business: Theory and Practice,Vol.21,Issue.2,PP.578-587. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11895>.
- Aziz,A.; Zaki,R. and Ullah,S.E.,2020,”The Impact of Dynamic Capabilities and Information System on Organizational Effectiveness in cellular communication companies in Jordan: Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, International Journal of Informatics and Information System,Vol.3,No.2,PP.81-93.
- Bahia,T.H.A.; Ahmed,H.H. and Idan,A.R.,2019,”The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organizational Performance: Field Study in AlDiwaniyah Textile Factory”, International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 8, Issue 4,PP.378-402.
- Baía,E.P. and Ferreira,J.J.M.,2024,”Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed?”, Journal of Management & Organization, 30, 188–217.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., and Raisch, S.,2016,”How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities

and ambidexterity perspectives”, California Management Review, Vol.58, No.4, PP. 36-

58. <http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>

Bosire, C.; Kising’u, T. M. and Gichinga, L. W., 2025, “Dynamic Capabilities and Performance of Logistics Companies in Mombasa County, Kenya”, Reviewed Journal International of Business Management, Vol.6, Issue.1, PP.341-365.

<https://doi.org/10.61426/business.v6i1.326>

Bshayreh, M. M.; Qawqzeh, H. K.; Al-Momany, A. A.; Saleh, M. M. A. and Al Qallap, K. D. H., 2024, “The influence of balanced scorecard perspectives on the firms’ performance: Evidence from the banks in the developing market”, Corporate and Business Strategy Review, Vol.5, Issue.2, PP.243–254. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i2art21>

Cao, Q., Gedajlovic, E., and Zhang, H., 2009, “Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects”, Organization Science, 20(4), PP.781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>.

Caspin-Wagner, K.; Ellis, S. and Tishler, A., 2012, “Balancing Exploration and Exploitation: The Role of the Firm’s External Environment in Achieving Superior Performance”, Academy of Management Proceedings, NY 10510. PP.1-47.

<https://www.researchgate.net/publication/280308124>

Castellano, S.; Khelladi, I. and Ivanaj, S., 2019, “Entrepreneurial Intensity and Firm Performance: The Role of Institutional Ambidexterity” IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.68, Issue.2, pp. 350–359.

Cataltepe, V.; Kamasak, R.; Bulutlar, F. and Alkan, D. P., 2023, “Dynamic and marketing capabilities as determinants of firm performance: evidence from automotive industry”, Journal of Asia Business Studies, Vol.17, No.3, pp.617-638. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2021-0475>

Çelik, D. and Uzunçarşılı, U., 2023, “Is the Effect of Organizational Ambidexterity and Technological Innovation Capability on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage? An Empirical Research on Turkish Manufacturing and Service



- Industries”, Sage Open, Vol. 13, Issue 4, pp.32-39, <https://doi.org/10.1177/21582440231206367>.
- Chakma,R.;Paul,J. and Dhir,S.,2024,"Organizational ambidexterity: A review and research agenda", IEEE transactions on engineering management,Vol.71,pp.121-137. <https://www.ieee.org/publications/rights/index.html>
- Chen, S. and Zheng, J.,2022,"Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment". Front. Psychol. Vol.13:889327,pp.1-20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>
- Cheng,S.; Fan,Q. and Huang,M.,2023,"Strategic Orientation, Dynamic Capabilities, and Digital Transformation of Commercial Banks: A Fuzzy-Set QCA Approach", Sustainability,15(3), 1915;PP.1-19. <https://doi.org/10.3390/su15031915>.
- Cxelik,D. and Uzunçarşılı,U.,2023,"Is the Effect of Organizational Ambidexterity and Technological Innovation Capability on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage? An Empirical Research on Turkish Manufacturing and Service Industries", SAGE Journal, vol.13,Issue.4,PP.1–21. <https://doi.org/10.1177/21582440231206367>
- Dezi, L.; Ferraris, A.; Papa, A., and Vrontis, D.,2021,"The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs", IEEE Transactions on Engineering Management, Article 08735938, PP.1-10. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2916378>.
- Dominiczewska,M.,2025," Dynamic Capabilities And Firm Performance: Empirical Evidence From Organizations In Poland" Scientific Papers Of Silesian University Of Technology Organization And Management Series No. 217. Pp.33-58.[Http://Dx.Doi.Org/10.29119/1641-3466.2025.217.3](http://Dx.Doi.Org/10.29119/1641-3466.2025.217.3)
- Eisenhardt,K.M. and Martin,J.A.,2000,"Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal,Vol.21,Issue.10-11,PP.1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

- ElBadaway,G.A.; Mohamed,M.A.;Hamed,M.F.; Elgohary,N.T.; Mohamed,Z.A. and Mohaed,Z.A.,2024," The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance (An Empirical Study on the General Authority for Investment and Free Zones (GAFI))", Journal of Advances in Economics and Business Studies (JAEBS) Vol. 1, No.1,PP.1-28.
- Enke A, and Bausch, A,2013,"A meta-analytic review of the ambidexterity-performance relationship", European Journal of Management, Vol. 13, Issue.2,PP.23-34. <http://dx.doi.org/10.18374/EJM-13-2.4>
- Elbanna, S.; Eid, R. and Kamel, H.,2015,"Measuring Hotel Performance Using the Balanced Scorecard: A Theoretical Construct Development and Its Empirical Validation", International Journal of Hospitality Management, Vol. 51,PP.105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Etana,N.G.; Kero,C.A. and Getahun,M.,2025,"Effects of Dynamic Capabilities and Multichannel Integration Quality on Bank Performance: A Moderated Mediation Model Analysis", Afr. J. Econ. Bus. Res. Vol.4. No.1, PP.39-68.<https://dx.doi.org/10.4314/ajebr.v4i1.3>
- Fainshmidt,S.; Pezeshkan,A.; Lance Frazier,M.; Nair,A. and Markowski,E.,2016,"Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension", Journal of Management Studies 53:8,Vol.52,Issue 8,PP. 1348 - 1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Ferreira, J., Cardim, S., Branco, F.,2018,"Dynamic capabilities, marketing and innovation capabilities and their impact on competitive advantage and firm performance", 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Information Systems and Technologies (CISTI), 13th Iberian Conference On, 1–7. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.23919/CISTI.2018.8399271>
- Ferreira,J.; Cardim,S. and Coelho,A.,2021,"Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability", Journal of the Knowledge Economy, 12:620–644, <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>.



- García,M.U.; Cortés,E.C.; Lajara,B.M. and Sáez,P.Z.,2020,” Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations”, Journal of Business Research,112,PP.363-372.
- Garrido,I.L.; Kretschmer,C.; Vasconcellos,S.L.de. and Gonçalo,C.R.,2020,” Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance”, Brazilian Business Review 17(1):46-65, <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J.,2004,”The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity”, Academy of management Journal, Vol.47,No.2,PP.209–226. <https://www.jstor.org/stable/20159573>
- Gopinath,S.; Kantilal.B.S.; Sreelakshmi,S. and Roshan,M.,2016,” Performance Measurement of Residential Projects in India: A Balanced Scorecard Approach”, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol.7, Issue.6, pp. 698–706, <http://iaeme.com/Home/issue/IJCIET?Volume=7&Issue=6>.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., and Hızıroğlu, M.,2018,”Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. Kybernetes”, Vol.47, No.1, PP.186-207. <https://doi.org/10.1108/K-02-2017-0057>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., and Shalley, C. E.,2006,”The interplay between exploration and exploitation”,Acad. Manag. J. 49, 693–706. doi: 10.5465/amj.2006.22083026
- Gawankar,S.; Kamble,S.S. and Raut,R.,2015,”Performance Measurement Using Balance Score Card and its Applications: A Review”, Journal of Supply Chain Management Systems, Vol.4,Issue.3,PP.1-21. <https://www.researchgate.net/publication/307872136>
- Hadi,P.,2023,”Improving Firm Sustainability Through Dynamic Capability: The Mediation Role of Ambidexterity”, International Journal of Professional Business Review, Vol.8,No.5,PP.1-24. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1511>
- He,X.;Wu,X.;Croasdell,D.and Zhao,Y.,2022,”Dynamic Capability, Ambidexterity, Social Network-Empirical Evidence from SMEs in China”, Journal of Small Business and Enterprise Development,

Vol.29,No.6,PP.958-974.<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2020-0181>.

He, Z.-L., and Wong, P.-K.,2004,"Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", Organization Science, Vol.15, No.4, PP.481–494. doi:10.1287/orsc.1040.0078

Hermano,V.; Martin-Cruz,N. and Pajares,J.,2022,"The effect of project management dynamic capabilities on firm performance", Baltic Journal of Management, Vol. 17, No. 2, pp. 266-284.<https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0218>

Hernández-Linares, R.; Kellermanns, F. W. and López-Fernández, M. C.,2020,"Dynamic Capabilities and SME Performance: The Moderating Effect of Market Orientation", Journal of Small Business Management.Vol.59,Issue.1,PP.162-195.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>

Hong, S.,2018,"Essays on the antecedents and consequences of ambidexterity in technological innovation" ,Doctoral dissertation, State University of New York at Buffalo.

Hughes, M. ,2018,"Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars", Journal of Marketing Management, Vol.34,Issue.(1-2), PP.178-229.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>

Hwang,B.N.; Lai,Y.P. and Wang,C.,2023,"Open innovation and organizational ambidexterity", European Journal of Innovation Management Vol. 26, Issue. 3, pp. 862-884 ©Emerald Publishing Limited 1460-1060 DOI 10.1108/EJIM-06-2021-0303

Kafetzopoulos,D.,2021," Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty", Business Process Management Journal, Vol. 27, No. 3, pp. 922-940.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>

Kafetzopoulos, P.; Psomas, E. and Katou, A.A., 2023," Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity", Sustainability, Vol.15,No.17, 12997.
<https://doi.org/10.3390/ su151712997>.

Kareem,M.A. and Alameer,A.A.A.,2019,"The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness",Management &



- Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Sciendo, Vol.14, No.4, PP.402-418.
- Kareem, M.A. ; Kummitha, H.R. and Kolloju, N., 2024, "The Mediating Role of Innovation Capabilities on the Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Performance", Organizacija, Vol. 57, Issue 1, pp.56-71.
- Kassotaki, O., 2022, "Review of organizational ambidexterity research. Sage Open, 12(1), pp.1-22, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440221082127>
- Katou, A.A.; Budhwar, P.S. and Patel, C., 2020, "A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes", Journal of Business Research, Vol.128, pp.688–700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Ketabchi, M., 2020, "A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. DYSONA-Life Science, Vol.1, No.1, PP.25-35. <https://doi.org/10.30493/dls.2020.210157>
- Kump, B.; Engelmann, A.; Keßler, A. and Schweiger, C., 2019, "Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities", Industrial and Corporate Change, 28 (5), 1149-1172. <https://www.researchgate.net/publication/327602283>
- Lawrence, I. and Vivian, E., 2022, "Balance Scorecard Strategy and Financial Performance of Selected Food and Beverage Industry in Nigeria", Journal of Economics, Finance and Management Studies JEFMS, Vol. 5, Issue.9, pp.2792-2804. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-34>
- Leah, R. C., M.K., K., and 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, Vol.6, No.2, pp.53-65.
- Li, G., 2022, "Research on the Relationships between Knowledge-Based Dynamic Capabilities, Organizational Agility, and Firm

- Performance”, Journal of Risk and Financial Management, 15(12):606. pp.1-15,
<https://doi.org/10.3390/jrfm15120606>
- Li, L.; Li, G.; Tsai, F.-S.; Lee, H.-Y.; Lee, C.-H. 2019, ”The Effects of Corporate Social Responsibility on Service Innovation Performance: The Role of Dynamic Capability for Sustainability”, Sustainability, Vol.11, Issue.10, 2739. PP.1-20. <https://doi.org/10.3390/su11102739>
- Linares, R.H.; Fernández, M.C.L.; Piqueres, G.G.; Cunha, Miguel Pina e and Rego, A., 2024, ” How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation”, Review of Managerial Science, 18:2781–2813 <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>
- Lubatkin, M. H.; Simsek, Z.; Ling, Y. and Veiga, J. F., 2006, ”Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration”, Journal of Management, Vol.32, No.5, PP.646–672. <http://jom.sagepub.com/content/32/5/646>
- Madsen, D.Ø., 2025, ”Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact”, Encyclopedia, Vol.5, Issue.1, 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Mankgele, K.P., 2023, ” The effect of organizational ambidexterity on the sustainable performance of SMEs in the Limpopo province of South Africa”, International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS, Vol. 12, NO 2, PP.65-72. <https://www.ssbfn.net/ojs/index.php/ijrbs>
- Menguc, B. and Auh, S., 2008, ”The asymmetric role of market orientation on the ambidexterity firm performance relationship for prospectors and defenders”, Industrial Marketing Management, Vol.37, Issue.4, PP. 455-470, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.002>
- M’Maiti, H.I., 2014, ” Balanced Score Card as a Strategic Management Tool in the Kenyan Commercial State Corporations”, Master’s Thesis, University of Nairobi, Kenya, PP.1-60. <http://hdl.handle.net/11295/74783>



- Mohammad F. A., Keith W. G and Paulina, J.,2019,” Organizational Ambidexterity and Human Resource Practices”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.30, No.4,PP.503-507. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1538651>
- Moordiningsih,M.; Amir,F.; Hasbi,A.; Akbar,B.; Kandedes,L.; Munawiroh,M. and Rochmah,E.Y.,2024,” Linking the dynamic capabilities, collaborative networks, and employee motivation on organization performance during the digital era”, Journal of Infrastructure, Policy and Development, Vol.8,No.9,PP. 1-17, 7216. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7216>
- Muange,R.; Kemboi,A. and Lagat,C.,2023,”Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship Between Organizational Ambidexterity and Firm Performance of Supermarkets in Kenya”, British Journal of Management and Marketing Studies, Vol.6,Issue,4, PP.63-78. <https://doi.org/10.52589/xxxxxxxxx>
- Mutai,H.C. and Simon,K.S.C.,2019,”Application of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Selected Public Secondary Schools in Nandi County- Kenya”, International Journal of Social Science and Humanities Research, Vol.7, Issue 2, pp1291-1303, www.researchpublish.com
- Mwajambia, R. H. and Kising’u, T. M.,2022,” Effect of dynamic managerial capabilities on firm performance: Evidence from travel agencies and tour operators in Kenya”, The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol.9, Issue.2, PP.645 – 665. www.strategicjournals.com
- Mwangi, B. W. and Mang’ana R.,2024,” Dynamic managerial capability on performance of logistics firms in Nairobi County”, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol.4, Issue.4, PP.73-81. https://iajournals.org/articles/iajhrba_v4_i4_73_81.pdf
- Nair,S.; Hunt,L.Y. and Jayabalan,N.,2021,” The Influence of Balanced Scorecard on Management Accounting Performance in Malaysia during the Covid-19 Pandemic”, Journal of Hunan University (Natural Sciences) Vol.48,No.9, PP.147-187.
- Nguyen, H. T. N., Han, J. W., and 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>

Odwaro,N.C.; Abongo,B. and Mise,J.K.,2022,”Effect of Dynamic Capabilities on Performance of Commercial Banks”, *European Journal of Business and Management Research*,Vol.7,Issue.3,PP.209-215.
<http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1384>.

Pasamar, S., Lopez-Cabrales, A., and Valle-Cabrera, R.,2015,” Ambidexterity and intellectual capital architectures for developing dynamic capabilities: Towards a research agenda. *European Journal of International Management*,Vol.9,No.1. PP.74-87.<https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066672>

Pavlou,P.A. and El Sawy, O. A,2011,”Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities”, *Decision Sciences Journal*, Vol.42,No.1,PP.239-273.<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>

Peng, M.Y.P.; Lin, K.H.; Peng,D.L. and Chen,P.,2019,”Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms”, *Sustainability*, 11, PP.1-17. 3931; doi:10.3390/su11143931

Peng,M.Y.P.; Zhang,Z.; Yen,H.Y. and Yang,S.M.,2019,”Dynamic Capabilities and Firm Performance in the High-Tech Industry: Quadratic and Moderating Effects under Differing Ambidexterity Levels”, *Sustainability*, Vol.11,Issue.18,
<https://doi.org/10.3390/su11185004>.

Pereira,G.D.P.; Medeiros,J.F.D.; Kolling,C.; Ribeiro,J.L.D.; Morea,D. and Iazzolino,G.,2024,”Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks”,*Business Horizons*,Vo.67, Issue 4, PP.317-330.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.006>

Pertheban,T.R.; Thurasamy,R.; Marimuthu,A.; Venkatachalam,K.R.; Annamalah,S.; Paraman,P. and Hoo,W.C.,2023,” The Impact of Proactive Resilience Strategies on Organizational Performance: Role of Ambidextrous and Dynamic Capabilities of SMEs in Manufacturing Sector”, *Sustainability*, Vol.15,Issue.16, 12665,PP.1-32. <https://doi.org/10.3390/su151612665>



- Pezeshkan,A.;Fainshmidt,S.;Nair,A.;Lance Frazier, M. and Markowski,E.,2016,"An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship", *Journal of Business Research*, Vol.69, Issue.8, PP.2950–2956. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
- Phong, V. T., and Tam, V. T. ,2024,"The Impact of Dynamic Capabilities on Performance of Small and Medium Tourism Businesses: A Study for the South-Central Coast Region, Vietnam". ,*Open Journal of Business and Management*, 12, 444-471. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.12.023>
- Popadić, M.; Černe, M. and Milohnić, I.,2015, "Organizational ambidexterity, exploration, exploitation and firms innovation performance", *Organizacija*, Vol.48, No.2, pp.112-119.
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S. and Kretschmer, C.,2018,"Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related?", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.22,No.5,PP.639-660.<https://doi.org/10.1590/19827849rac2018180135>
- Protogerou,A.; Caloghirou,Y. and Lioukas,S.,2012,"Dynamic Capabilities and their Indirect Impact on Firm Performance", *Industrial and Corporate Change*, Vol.21,Issue.3, pp. 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Pundziene,A.; Nikou,A. and Bouwman,H.,2022," The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: the mediating role of open innovation", *European Journal of Innovation Management* Vol. 25, No. 6, pp. 152-177.
- Rafiq,M.; Zhang,X.P.; Yuan,J.; Naz,S. and Maqbool,S.,2020," Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart", *Sustainability*, Vol.12,Issues.4, 1365; <https://doi.org/10.3390/su12041365>
- Ramdan, M.R. and Abdullah, N.L.,2021," The Mediating Role of Contextual Ambidexterity in The Relationship between Digital Platform Capability and Smes Performance". 4 th International Conference on business, management and financé, oxford, united kinkdom. 26-28, PP.120-136.

- Rotjanakorn,A.; Sadangharn,P. and Na-Nan,K.,2020,” Development of Dynamic Capabilities for Automotive Industry Performance under Disruptive Innovation”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complex*, 6, 97; doi:10.3390/joitmc6040097. www.mdpi.com/journal/joitmc
- Saddam,S.Z.; Nizar,N.; Ariffin,N.A. and Ariffin,N.M.,2023,” The Effects of Dynamic Capabilities on Firm’s Financial Performance”, *Information Management and Business Review* (ISSN 2220-3796),Vol. 15, No. 1, pp. 37-45.
- Shehadeh,H.K.and Al Tae, M.A.H.,2022,”Organizational ambidexterity and its impact on organizational citizenship behavior: A case study in Islamic International Arab Bank in Amman City-Jordan, *Academic Journal of interdisciplinary studies*,Vol.11,No.4, PP.270-284.<https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0115>.
- Shlaka,T.K. and Jassem,A.K.,2022,”Effect of dynamic capabilities in promotion Organizational Ambidexterity: analytical research at the University of Baghdad”, *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*,Vol.8,PP.120–126. <https://zienjournals.com/index.php/zjssh/article/view/1674>
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Nikbin, D., Radomska, M., and Maleki Far, S.,2023,” Dynamic capabilities of the SMEs for sustainable innovation performance: role of environmental turbulence. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 11, No. 4, pp. 767-787. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023 0166>
- Taha,N.; Siam,W.; Alshurafat,H. and Al Shbail,M.O.,2024,” Does organizational ambidexterity mediate the relationship between intellectual capital and financial performance”, *Journal of Intellectual Capital* Vol. 25 No.4, pp. 711-743. <https://www.emerald.com/insight/1469-1930.htm>
- Takahashi, A.R.W.; Bulgacov, S.; Semprebon, E. and Giacomini, M. M.,2017,”Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 14(5), 466–478. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Teece, D. J.,2007,” Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.



- Teece, D. J.; Pisano, G. and Shuen, A.,1997,”Dynamic capabilities and strategic management”,Strategic Management Journal, Vol.18,Issue.7, PP.509–533.[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thi,K.A.V.; Vu,T.D. and Hoang,K.V.,2018,” Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium- Sized Garment Enterprises in Vietnam”, Accounting and Finance Research, Vol. 7, No. 3, PP.251-265. <http://afr.sciedupress.com>
- Thuong, C.V.; Sing, H.,2023,” The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam”, International Journal of Organizational Leadership,12, PP.198-215. https://ijol.cikd.ca/article_60674_19e73b62d0b2c1ce63c6f94a44377c19.pdf
- Trieu, H. D.X.; Nguyen,P.V.; Nguyen,T.T.M.;Vu,H.M. and Tran,K.,2023, Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, Asia Pacific Management Review, Vol.8,Issue4, pp.544-555. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004>
- Turkcan,H.,2024,”The Relationship between Organizational Ambidexterity, Process Innovativeness, Product Innovativeness and Firm Performance”, Journal of Global Strategic Management Vol.18,No.2,PP.49-60.
- Türüdüoğlu,F.; Suner,N. and Yıldırım,G.,2014,” Determination of goals under four perspectives of balanced scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey”, International Conference on Accounting Studies 2014, ICAS 2014, 18-19 August 2014, Kuala Lumpur, Malaysia,Vol.164, PP.372-377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.090>
- Úbeda-García, M.; Claver-Cortés, E.; Marco-Lajara, B., and 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, Vol.112,PP.363-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>

- Uchenna,A.C. and Joel,A.S.,2022,” Dynamic Capability and the Performance of West African Ceramics Limited Ajaokuta, Kogi State”, International Journal of Democratic and Development Studies (IJDDS), Vol. 5, No. 2, PP.15-30.
<https://doi.org/10.36758/ijdds/v5n2.2022/02>
- Utomo, H. J. N.; Irwantoro, I.;Wasesa, S.;Purwati,T.;Sembiring,R. and Purwanto,A.,2023,”Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance”, Journal of Law and Sustainable Development, Vol.11,No2, PP.1-19,
<https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.417>
- van Lieshout, J.W.F.C., van der Velden, J.M., Blomme, R.J. and 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 , Vol. 26, No. 2/3, pp. 39-62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>
- Venugopal, A.; Krishnan, T. N.; Upadhyayula, R. S. and Kumar, M.,2020,” Finding the microfoundations of organizational ambidexterity— Demystifying the role of top management behavioural integration”, Journal of Business Research, Vol.106, PP.1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.049>
- Wang, C.; Zhang, M. and Ma, H.,2024,” The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance”, Front. Psychol. Vol.14:1283637. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1283637.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283637>
- Wamalwa,S.N.,2022,” Dynamic Capabilities and Performance of the Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sector in Nairobi City County, Kenya”, Aresearch project submittd in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of masters in business administration, Faculty of business and management sciences,University of Nairobi.
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/162750>
- Wilden, R.; Gudergan, S. P., Nielsen, B. B. and Lings, I.,2013,” Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and



- Environment”, Long Range Planning, Vl.46, Issues (1-2), PP.72–96.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wilden, R. and Gudergan, S. P.,2014,” The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(2), 181–199.
- Yunita,T.;Sasmoko,S.; Bandur,A. and Alamsjah,F.,2024,”Dynamic capabilities facilitate the use of technology to promote organizational ambidexterity”, Business: Theory and Practice Verslas Teorija ir Praktika, Vol.25,No.2,PP.468-487.
<https://doi.org/10.3846/btp.2024.18998>
- Yunita, T.; Sasmoko, S.; Bandur, A., and Alamsjah, F.,2023,”Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism”, Heliyon, Vol.9,Issue.4,PP.1-12.<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
- Zehir,C. and Allaham,M.V.,2024,”The Impact of Value Creation through Dynamic Capabilities on Competitive Advantage and Firm Performance”, Migration Letters, Vol.21, No. 4, pp. 1664-1681,
<https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/8302>
- Zhou, L.; Peng, M.Y-. P.; Shao, L.; Yen H-Y.; Lin, K-H. and Anser, M.K.,2021,” Ambidexterity in Social Capital, Dynamic Capability, and SMEs’ Performance: Quadratic Effect of Dynamic Capability and Moderating Role of Market Orientation”, Front. Psychol. Vol.11:584969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.584969>
- Zhou, S.S.; Zhou, A.J.; Feng,J. and Jiang,S.,2019,” Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation”, Journal of Management & Organization, 25:5, pp. 731–747.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>.
- Zohourian,S.; Rahimnia,F. and Nabizadeh,T.,2022,”Dynamic Marketing Capabilities and Organizational Performance: The mediating role of Operational Marketing capabilities”, Marketing Science and Technology Journal,1(1), pp.143-164.