

أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

أ.د. خالد محمود الشوابكة*

تاريخ قبول البحث: 2024/11/3م

تاريخ وصول البحث: 2024/9/5م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتشكل مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (520) مديراً في شركات صناعة الأدوية الأردنية البالغ عددها (24) شركة، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية، حيث تم توزيع (264) استبانة بواقع (11) استبانة لكل شركة، بلغ عدد الصالح منها لأغراض التحليل (240). واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الأسلوب الوصفي التحليلي) لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم استخدام برنامج PLS-SEM 4 لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى الأهمية النسبية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة قد جاءت مرتفعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للبراعة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية بأبعادها والأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، الأداء التشغيلي، البراعة الإستراتيجية، شركات صناعة الأدوية الأردنية.

* أستاذ دكتور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Performance: The Mediating Role of Strategic Ambidexterity at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies

Abstract

The current study aimed at identifying the impact of dynamic capabilities (sensing capability, learning capability, coordinating capability, and integrating capability) on operational performance in the presence of strategic ambidexterity at Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. The study population consisted of managers at the top and middle management levels, numbering (520) managers at Jordanian pharmaceutical manufacturing companies, numbering (24) companies. The study used the stratified equal random sample method, where (264) questionnaires were distributed, (11) questionnaires for each company; the number of valid ones for analysis purposes was (240). The study relied on the quantitative approach (descriptive analytical method) to achieve the study objectives. The PLS-SEM 4 program was utilized to test the study hypotheses.

The study revealed a set of results, the most prominent of which were: The level of relative importance of all variables and dimensions of the study was high at Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. The results also showed a significant impact of dynamic capabilities (sensing capability, learning capability, coordinating capability, and integrating capability) on operational performance at Jordanian pharmaceutical companies. The results of the study also indicated a significant impact of strategic ambidexterity as a mediator variable between dynamic capabilities in its dimensions and operational performance at Jordanian pharmaceutical companies.

Keywords: Dynamic capabilities, Operational Performance, Strategic Ambidexterity, Jordanian Pharmaceutical Companies.

1. المقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة جملة من التحديات والظروف البيئية غير المؤكدة. وتركز الإدارة الإستراتيجية على كيفية تحقيق تلك المنظمات للميزة التنافسية والمحافظة عليها، لا سيما في ظل تلك التحديات والتغيرات المتسارعة، وتعد القدرات الديناميكية نهجاً ناشئاً وربما تكاملياً لفهم كيفية بناء المنظمات لميزة تنافسية مستدامة (Teece et al., 1997).

اكتسبت القدرات الديناميكية مكانة بارزة في بحوث الإدارة الاستراتيجية بشكل عام (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). علاوة على ذلك، تشدد نظرية القدرات الديناميكية على أهمية موازنة الموارد مع التحديات والفرص المتغيرة في بيئات الأعمال غير المؤكدة. (Arndt & Pierce, 2018)

من جانب آخر، يؤكد منظور القدرة الديناميكية على أهمية قدرة المنظمة على التكيف والتطور في البيئات سريعة التغير وهو يعتمد على فكرة أن بقاء المنظمات ونموها يتأثر بقدراتها. كما يوسع هذا المنظور الرؤية القائمة على الموارد (RBV) والنظريات الأخرى ذات الصلة، مثل الرؤية القائمة على المعرفة KBV (Ambrosini & Bowman, 2009).

تعتبر وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) هي بمثابة إطار نظري يشرح كيفية تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات واستدامتها مع مرور الوقت. وتشير إلى أن المنظمات يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات خلق القيمة التي لا يمكن تكرارها بسهولة. في الآونة الأخيرة، قام الباحثون بتوسيع القيمة القائمة على أساس الأداء إلى الأسواق الديناميكية، ودراسة القدرات الديناميكية. ومع ذلك، فإن القدرات الديناميكية ليست كافية لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في بيئة غير مستقرة (Eisenhardt & Martin, 2000). ومن جانب آخر تؤكد النظرة القائمة على الموارد (Resource Based View) أيضاً على أهمية الموارد، بما في ذلك الأصول المادية والبشرية والتنظيمية، ومن هذه النظرة يمكن اعتبار القدرات الديناميكية على أنها الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تقوم المنظمات من خلالها بتغيير قاعدة مواردها لإنشاء استراتيجيات لخلق القيمة (Eisenhardt & Martin, 2000).

يهتم الأداء التشغيلي بمجموعة المجالات الإستراتيجية التي تختار المنظمات المنافسة فيما (Chavez et al., 2013). ويعتبر الأداء التشغيلي متعدد الأبعاد، مع وجود مقاييس مختلفة لتقدير الأداء في تكوينات مختلفة، حيث تقيس مؤشرات الأداء المهلة الزمنية والإنتاجية، والنتائج الموضوعية بناءً على عوامل محددة (Battesini et al., 2021).

يسعى الأداء التشغيلي إلى مواءمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتنفيذ الخطط. يتم تقييم الأداء التشغيلي من خلال مقاييس متعددة كالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم (Ju et al., 2016).

تنطوي البراعة الإستراتيجية على قدرة المنظمة على أن تعمل ضمن العديد من الهياكل والعمليات المتناقضة، وقد تم تكييف هذا المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوٍ (Birkinshaw & Gupta, 2013). كما تشير الأبحاث إلى أن البراعة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، خاصة في ظل عدم اليقين (O'Reilly & Tushman, 2013). ويمكن فهم البراعة الاستراتيجية أيضاً بشكل أكبر ضمن تيار البحث الأوسع حول وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) والقدرة الديناميكية (Venkatraman et al., 2007). بناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبيان أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. حيث أثرت جائحة كورونا COVID19 بشكل كبير على قطاع التصنيع، وانخفض مؤشر الأداء التشغيلي لقطاع التصنيع نتيجة للتعامل مع حالة عدم اليقين والتغيرات المتسارعة، وتوجهت المنظمات إلى اعتماد نظام إنتاج سريع الاستجابة ومرن، والتعاون مع الموردين، واعتماد مفاهيم التصنيع الرشيق لتحسين الأداء التشغيلي، وفي ظل سرعة التغيرات وتقلبات السوق، كان لزاماً على المنظمات التعاون مع جميع الأطراف لتلبية الطلب بسرعة (Fokali & Siagian, 2021). كما يعتبر الأداء بشكل عام متغيراً تابعاً حاسماً في بحوث الإدارة، لأنه ضروري لبقاء المنظمات، ومع ذلك، غالباً ما يفتقر الباحثون إلى الوضوح بشأن تعريفه وقياسه (Richard et al., 2009). تشير الدراسة الحالية بأن القدرات الديناميكية قد تؤثر في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

3. أهمية الدراسة:

تتمتع الدراسة الحالية بأهمية بالغة، وتنبع تلك الأهمية من جانبين وكما يلي:

-الجانب العلمي:

تكتسب الدراسة أهميتها من الجانب العلمي أو النظري من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعد مفهوم القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) من أبرز الموضوعات التي تطرق أبواب البحث العلمي وتمتلك دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمات وبلوغ غاياتها، كما يعتبر الأداء التشغيلي عاملاً حاسماً في الأداء المنظمي ككل، ويشمل أبعاداً مختلفة مثل رضا العملاء، والقدرة على الاستجابة لطلب السوق، والتكلفة، والوقت، والجودة، والإنجاز، والمرونة. كما تعتبر البراعة الاستراتيجية من الموضوعات المعاصرة التي تجذب اهتمام الباحثين في ظل التغيرات المتسارعة التي تحيط بالمنظمات المعاصرة والحاجة المتزايدة لاستكشاف الفرص واستغلالها بشكل متوازن في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد وعدم التأكد. ومن هنا اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها العلمية من خلال استعراض متغيراتها وأبعادها والسعي نحو الربط لتلك المتغيرات وسد الفجوة المعرفية بينها.

-الجانب العملي/ التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهميتها من الجانب العملي والتطبيقي من خلال مدى الفائدة التي ستحققها في تقديم نتائج وتوصيات لمتخذي القرار في الشركات المبحوثة (شركات صناعة الأدوية الأردنية) فيما يتعلق بالقدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية وأثرهما في الأداء التشغيلي. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة (مجتمع الدراسة)، حيث تعد شركات صناعة الأدوية من أبرز الشركات التي تعمل في القطاع الصناعي وتمتلك دوراً مهماً في رفد الاقتصاد الوطني. وتحتل الصناعة الدوائية الأردنية موقعاً رائداً ومرموقاً على مستوى المنطقة؛ لما حقته من انجازات وقصص نجاح وتطور مستمر خلال السنوات السابقة. كما يشار إلى أن قطاع صناعة الأدوية الأردنية يشكل ما نسبته 8% من حجم الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الصناعي الأردني (غرفة صناعة الأردن، 2023).

4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى التحقق من أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، إضافة إلى الأهداف الفرعية الآتية:

- بيان مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والأداء التشغيلي، والبراعة الاستراتيجية) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 - اختبار أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 - اختبار أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 - اختبار أثر البراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
5. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الرابعة:

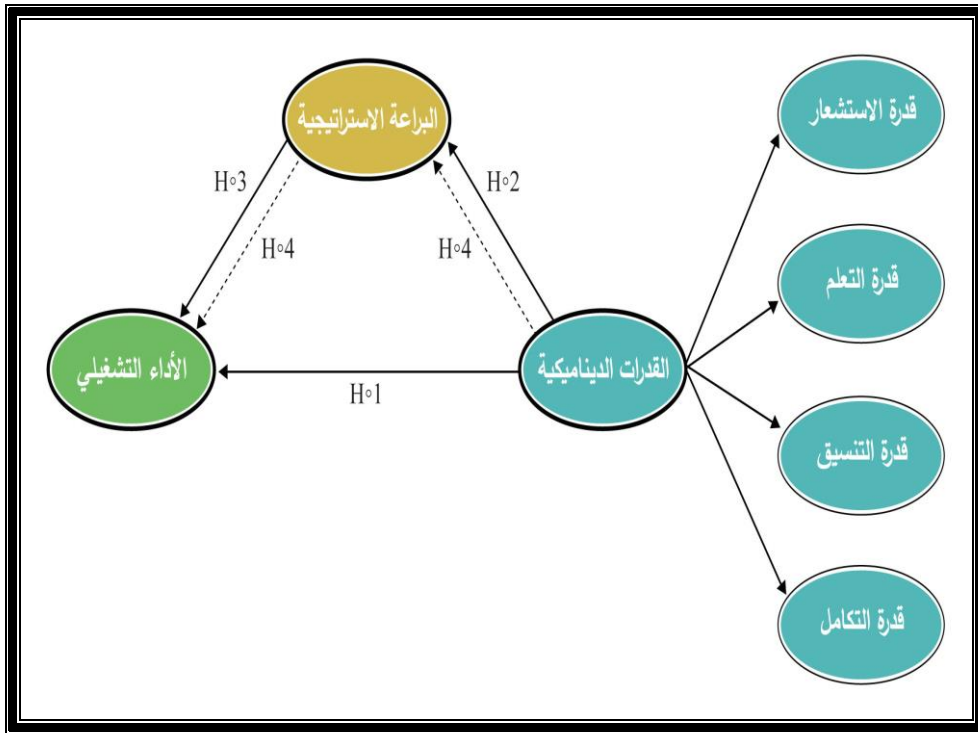
Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

6. أنموذج الدراسة

يستعرض أنموذج الدراسة من خلال الشكل (1) متغيرات الدراسة وأبعادها والمراجع التي تم الاستناد إليها في تطوير هذا الأنموذج.

الشكل 1

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المراجع التالية وبتصرف.

المتغير المستقل (القدرات الديناميكية):

(Teece, 2020; Teece and Pisano, 2003; Nyachanchu et al., 2017; Mikalef and Pateli, 2016; Teece et al., 1997; Karadag, 2019; Zhou et al., 2019)

المتغير التابع (الأداء التشغيلي):

(Lu et al., 2018; Jayalath et al., 2017; Modgil and Sharma, 2017; Duhaylonsod and De Giovanni, 2019; Hardcopf et al., 2021; Machingura et al., 2024)

(O'Reilly and Tushman, 2013; Tushman and O'Reilly, 1996; المتغير الوسيط (البراعة):
Gibson and Birkinshaw, 2004; Batra & Dhir, 2023; O'Reilly & Tushman, 2011; Clauss
et al., 2021)

7. الإطار النظري:

1.7 القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities:

1.1.7 مفهوم القدرات الديناميكية:

يقدم إطار القدرات الديناميكية نظرة شاملة لموارد المنظمة وقدراتها وإدارتها، فالقدرات الديناميكية ضرورية لقدرة المنظمة على تعلم تكنولوجيات جديدة وحشد موارد خارجية، وتتيح اكتساب المعارف بسرعة، وتطوير المنتجات، والاستجابة للظروف المتغيرة، ومن شأنها إيجاد ثقافة تنظيمية مفتوحة ومرنة وذات منحنى تجريبي يؤدي إلى تحولات أسرع وأيسر، مما يكسب ميزة في المستقبل. (Teece, 2020)

تعتبر القدرات الديناميكية بمثابة قدرة المنظمة على التكامل والبناء وإعادة تشكيل الاختصاصات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغير، ومن ثم فإن القدرات الديناميكية تعكس القدرة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من الأولويات التنافسية وتركز القدرات الديناميكية على "القدرات التي يصعب تكرارها" باعتبارها نتيجة لقدرة المنظمة على التكيف مع حالات عدم اليقين والتغير الديناميكي (Teece et al., 1997).

وفي نفس الصدد، يشير Teece (2016) إلى أن القدرات الديناميكية تعبر عن قدرة المنظمة على دمج الكفاءات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها للتكيف مع البيئات سريعة التغير، وهي مصنفة في إطار العمليات، والمواقف، والمسارات، مع زيادة التركيز التطبيقي على الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل، ومن زاوية أخرى، تتمثل القدرات الديناميكية بقدرات عالية المستوى تعمل على تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وتمكينها من الحصول على القيمة من الفرص وتعبئة الموارد. (Peng et al., 1997)

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات سريعة التغير، ويشدد هذا النهج على دور الإدارة الاستراتيجية في دمج وإعادة تشكيل المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية الداخلية والخارجية. (Teece & Pisano, 2003) وبطبيعة الحال، أدى الأخذ بنهج

القدرات الديناميكية في الإدارة الاستراتيجية إلى توسيع نطاق فهم الأسباب التي تجعل بعض المنظمات أكثر قدرة على خلق الفرص أو تحديدها أو استغلالها (Karadag, 2019).

وينبغي التنويه إلى أن الأدبيات المتعلقة بالقدرات الديناميكية قد ركزت على خصائص المنظمات التي تجعلها قابلة للتكيف، بدلاً من التركيز على الكيفية التي تشكل بها اختياراتها بشأن الاستثمارات في القدرات التنافسية (Pisano, 2017). فضلاً عن ذلك، تميز أدبيات القدرات الديناميكية بين القدرات العادية وقاعدة الموارد الواسعة للمنظمة، التي تحدد كيفية قيام المنظمة بعملها في الوقت الحالي، والقدرات الديناميكية، التي تمكن المنظمة من التغيير، حيث تحدد القدرات العادية الفعالية التشغيلية، بينما تتيح القدرات الديناميكية استشعار فرص العمل الجديدة واغتنامها (Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

تعتبر القدرات الديناميكية بمثابة كفاءات عالية المستوى تمكن المنظمة من دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئات الأعمال سريعة التغير. فهي تحدد السرعة والدرجة التي يمكن بها مواءمة الموارد وإعادة تنظيمها لتناسب مع متطلبات وفرص بيئة الأعمال (Heaton, & Teece, 2013).

وخلاصة القول، تركز الإدارة الإستراتيجية على كيفية توليد الشركات للميزة التنافسية والحفاظ عليها. تشير وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) إلى أن الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد وغير القابلة للاستبدال بشكل كامل (VRIN) هي مصدر للميزة. وتفسر هذه النظرة الثابتة الأرباح الفائقة التي تحققها بعض المنظمات في حالة التوازن. حيث يركز منظور القدرة الديناميكية، وهو امتداد لـ RBV، على كيفية تطور مخزون موارد المنظمة بمرور الوقت وكيفية استدامة الميزة التنافسية (Ambrosini & Bowman, 2009). لقد اكتسبت رؤية القدرات الديناميكية التي قدمها Teece وPisano وShuen اهتماماً كبيراً في الأدبيات الإدارية نظراً للارتباط بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمات والظروف البيئية، وتمثل البيئة الاقتصادية الحالية تحديات أكبر من أي وقت مضى للإدارة الكفؤة والفعالة، حيث ترتبط البيئات شديدة التنافسية أو عالية السرعة بالحدوث المتكرر بشكل متزايد للتحويلات البيئية الكبرى المنفصلة في المجالات التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية (Barreto, 2010).

2.1.7 أبعاد القدرات الديناميكية:

تعتبر القدرات الديناميكية قدرات ذات ترتيب أعلى تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية، وتتكون من اختيارات وإجراءات متكررة، تسمح للمنظمة بإنشاء قاعدة مواردها أو

توسيعها أو تعديلها بشكل هادف (Nyachanchu et al., 2017). وتصنف القدرات الأربع الرئيسية للمنظمة على أنها قدرات الاستشعار والتعلم والتنسيق والتكامل، حيث يتضمن الاستشعار التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة، بينما يتضمن التعلم اكتساب واستخدام المعرفة الجديدة لاتخاذ قرارات مستنيرة، ويتضمن التنسيق توافق المهام والموارد، كما يتضمن التكامل تقييم الموارد والكفاءات (Mikalef & Pateli, 2016).

أولاً: قدرة الاستشعار Sensing Capability:

في سوق سريع التغير، من الصعب التنبؤ بمسارات التطوير المستقبلية، ويمكن للمعلومات والمعرفة الجديدة أن تخلق فرصاً للابتكار، مما يجعل من الضروري للمنظمات أن تقوم بشكل مستمر بمسح الفرص والبحث عنها واستكشافها عبر التقنيات والأسواق. يشير الاستشعار إلى عملية استكشاف الفرص الناشئة ومعالجتها قبل أن تتحقق بالكامل. ويتضمن تحديد الأفكار والتغييرات داخل المنظمة، بما في ذلك وجهات النظر والآراء والتقدم التكنولوجي والمتطلبات الخارجية. يتضمن ذلك التغييرات من أصحاب المصلحة والموردين ومستخدمي الخدمة (Furnival et al., 2019) وقد تصل المنظمات التي تتمتع بقدرة استشعار أقوى إلى المزيد من الابتكارات التكنولوجية، ويغطي أيضاً فهم الطلب المتجدد للمنتجات، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والاستجابات المحتملة للموردين والمنافسين، كما يمكن للمنظمات التي تتمتع بقدرة أفضل على الاستشعار أن تفهم بشكل أفضل احتياجات العملاء وتخلق ابتكارات تسويقية (Zhou et al., 2019).

يتضمن مفهوم قدرات الاستشعار التعرف على الفرص والتهديدات ومراقبتها من البيئات الخارجية والداخلية. ويستخدم مقياسين: أحدهما للاعتراف البيئي والآخر لمراقبة القدرات الداخلية (Nyachanchu et al., 2017) علاوة على ذلك، يحدد الاستشعار احتياجات العملاء ومعرفة المنافسين، وينبغي للمنظمات أن تعتمد على عمليات الاستشعار المستمرة لاستكشاف الفرص بشكل استباقي، مما قد يؤدي إلى اقتناص على هذه الفرص (Páez al., 2022).

تتضمن عملية الاستشعار تحديد فرص عمل جديدة، ومراجعة تطوير المنتجات، وتنفيذ أفكار جديدة، وتوقع الانقطاعات، وفهم المشهد التنافسي، وجمع المعلومات الاستخباراتية الأساسية. كما تتضمن أيضاً ضمان توافق المنتج مع احتياجات العملاء، وتنفيذ أفكار جديدة، واكتساب معلومات قيمة (Mikalef & Pateli, 2016). في البيئة التنافسية الحالية، تعد قدرة

الاستشعار لدى المنظمة أمراً بالغ الأهمية لتحويل الموارد المحتملة إلى نتائج محققة. ويتضمن ذلك تحديد وتفسير ومتابعة الفرص المتاحة في البيئة، كما ترتبط القدرة على الاستشعار بشكل إيجابي مع الأداء. (Zhang & Wu 2013).

ثانياً: قدرة التعلم Learning Capability:

يشير منظور القدرات الديناميكية (DC)، الذي يعزز الرؤية القائمة على الموارد (RBV) إلى أنه يجب على المنظمات تطوير عملية تعلم للتكيف مع التغيرات البيئية، وتعتمد القدرات الديناميكية على عمليات تنظيمية مميزة مستمدة من مواقع الأصول المحددة للشركة التي يتم تشكيلها من خلال مساراتها (Kareem & Alameer, 2019). ومن هنا لا بد من الإشارة إلى أن قدرة التعلم تتضمن تحديد المعلومات الجديدة وتقييمها واكتسابها، وتحويل المعرفة الموجودة إلى معرفة جديدة، واستخدام المعرفة المتراكمة لاتخاذ القرار (Mikalef & Pateli, 2016).

تعد القدرة على التعلم أمراً ضرورياً للمنظمات لاكتساب المعرفة واستيعابها، مما يمكنها من إنشاء وتعديل قدراتها وقاعدة مواردها، وهي قدرة استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها؛ مما يؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة (Hernández-Linares et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، تعتبر القدرة على التعلم أمراً ضرورياً للمنظمات لاكتساب المعرفة؛ مما يمكنها من إنشاء وتعديل قدراتها وقاعدة مواردها، وهي قدرة استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها، مما يؤدي إلى أداء متفوق (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

ثالثاً: قدرة التنسيق Coordinating Capability:

تتطلب القدرات الديناميكية مزيجاً متماسكاً من الموارد، مما يتطلب تنسيق نشر تلك الموارد، وتركز هذه القدرة على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، كما تمكن المنظمات من الوصول إلى الموارد وتخصيصها بتكاليف أقل والاستجابة للتغيرات بمرونة، ومن الممكن أن يفيد التنسيق الهادف جهود التعلم التي تبذلها المنظمات (Hernández-Linares et al., 2021). يعد التنسيق الفعال بين الأنشطة الوظيفية مع العملاء وشركاء الأعمال أمراً بالغ الأهمية، حيث يضمن الجهد المتزامن لإنجاز العمل في نفس الوحدة، ويقلل من المهام المتكررة، حيث تتزامن المهام مع الوحدات المختلفة ويتم تنسيقها في الوقت الفعلي لها (Mikalef & Pateli, 2016).

رابعاً: قدرة التكامل Integrating Capability:

تشير قدرة التكامل إلى وظيفة إدارية تنطوي على النقل الفعال للتكنولوجيا والمعلومات بين الوحدات التنظيمية، فهي تساعد المنظمات على ربط الوحدات المنفصلة، وتعمل على تخفيف المشكلات التعاقدية، ومشاركة المعرفة، ويشمل التنسيق الداخلي والموارد الخارجية مثل معرفة السوق والتقنيات الناشئة، وتحتاج المنظمات إلى بناء استراتيجيات التكامل الرأسي والاستعانة بمصادر خارجية والبحث والتطوير لدمج الموارد الداخلية والخارجية (Zhou et al., 2019).

تشير قدرة التكامل إلى القدرة على دمج المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية، وخلق فهم مشترك وفهم جماعي، وتوفر هذه القدرة ميزة تنافسية حيث لا يمكن بناء معرفة المنظمة وتعلمها إلا من خلال دمجها بشكل فعال في العمليات التجارية، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين قدرة المنظمة على تكامل المعرفة والأداء (Hernández-Linares et al., 2021).

يتضمن التكامل دمج البيانات والموارد في الوقت الفعلي من شركاء الأعمال، وتجميع المعلومات ذات الصلة من الموردين والعملاء، والتعاون في التنبؤ بالطلب والتخطيط، وتبسيط العمليات التجارية مع الموردين والموزعين (Mikalef & Pateli, 2016). وفي السياق نفسه تشير القدرة التكاملية إلى القدرة على دمج المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية، وخلق فهم مشترك وفهم جماعي (Tseng and Lee 2014).

2.7. الأداء التشغيلي Operational Performance:

يعتبر قياس الأداء التشغيلي في المنظمات موضوعاً شائعاً في الأدبيات الأكاديمية، وأصبحت المقاييس المالية التقليدية قديمة بالنسبة لمتطلبات الأعمال المعاصرة، حيث أصبح هنالك تركيز على رضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين، هذا ويُستخدم أداء التصنيع، بما في ذلك الأداء التشغيلي، بشكل شائع في إدارة العمليات (De Cerio, 2003). ويعد الأداء التشغيلي عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء العام لسلسلة التوريد، والنتائج عن التفاعل بين عوامل النظام المختلفة وعوامل التمكين (Lu et al., 2018).

يشير الأداء التشغيلي (Operational Performance) إلى مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المالي وأداء السوق، ولتحسين الأداء التشغيلي يجب على المنظمات وضع حواجز أمام التقليد من خلال الاستثمار المستمر، وتشمل أبعاد الأداء التشغيلي السعر/التكلفة، والجودة، والاستجابة، ووقت الوصول إلى السوق (Jayalath et al., 2017).

تستخدم المنظمات مقاييس الأداء التشغيلي والمؤشرات والمراجع لتقييم أدائها، وتشتمل هذه المقاييس على: الجودة، والتسليم، والتكلفة، والابتكار، وخفض العيوب، واستخدام القدرات المخزون. حيث تركز مقاييس الجودة على متانة المنتج وأداء العملية والإنتاجية، بينما يقيس التسليم رضا العملاء والكفاءة والسرعة، في حين تشمل مقاييس التكلفة الجودة والهدر والتصنيع وتكاليف الطاقة ومستويات العيوب (Modgil & Sharma, 2017). وقد استعرض Panwar et al. (2018) مقاييس الأداء التشغيلي مثل مستويات المخزون، والتسليم في الوقت المناسب، والتكاليف، ومستويات الهدر، والإنتاجية، وإدارة الطلب، ومستويات العيوب.

يعتبر الأداء التشغيلي بمثابة مؤشر من مؤشرات الأداء العام للمنظمة لتحقيق نتائج أفضل ويتم قياسه من خلال الإنتاجية وخفض التكاليف وجودة الأداء (Khan et al., 2023). وبشكل عام، تشير الأدبيات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء التشغيلي، وهي: الجودة، والتسليم، والتكلفة (Prajogo et al., 2012). بينما يشير Yadav et al. (2019) إلى أن مقاييس الأداء التشغيلي تتمثل في مستويات المخزون، ومستويات العيوب، والإنتاجية، ومخلفات الإنتاج، والتكاليف.

وفي هذا الصدد، يبين Zelbst et al. (2010) أن الأداء التشغيلي يشير إلى العمليات الداخلية للمنظمة بما في ذلك الإنتاجية، وجودة المنتج، ورضا العملاء، وأن تحقيق التوازن بين التغييرات الاستراتيجية والأداء التشغيلي أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المنظمي. علاوة على ذلك، تنشأ الميزة التنافسية في العالم المتغير من إنشاء كفاءات الموردين لخلق قيمة للعملاء، وتحقيق مزايا التكلفة أو التمايز. حيث يؤدي تحسين الأداء التشغيلي إلى تعزيز قدرة المنظمة من حيث السعر والجودة والاستجابة والمرونة (Jayalath et al., 2017).

يتمثل الأداء التشغيلي كنتيجة لعناصر متعددة مثل الجودة، والتكلفة، والإنتاجية، والتسليم، وهي تنطوي على عمليات داخلية يتم قياسها من خلال تقليل المخزون وتحسين الجودة وتقليل المهلة الزمنية والتسليم في الوقت المحدد، ويستخدم الباحثون المؤشرات بدلاً من مقياس واحد، حيث يكون أداء المنظمة والأداء التشغيلي أوليًا وثانويًا (Adem & Viridi, 2024). يقاس الأداء التشغيلي باستخدام خمسة أبعاد: السرعة، والجودة، والمرونة، والتكلفة، ومقارنة المنظمات بالمنافسين نحو تقييم أدائها المنظمي في المحصلة النهائية (Buer et al., 2021). ويستعرض Famiyeh et al. (2018) الأداء التشغيلي كقدرة منظمية لتلبية متطلبات العملاء فيما يتعلق بالجودة والتسليم والمرونة بطريقة فعالة من حيث التكلفة. بينما يشير الأداء

التشغيلي إلى كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية وربحيتهما من خلال عدة مؤشرات وهي: التكلفة، والجودة، والاستجابة، والمرونة، والتسليم (Fokalie & Siagian, 2021).

يقاس الأداء التشغيلي حسب (Hardcopf et al., 2021) من خلال مقياس متعدد الأبعاد مثل التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة، وتقييم أداء المنظمة مقابل منافسيها. فضلاً عن ذلك، تركز تكنولوجيا التصنيع الحديثة على تحسين أداء العمليات من خلال الإحصائيات والبيانات المتقدمة لتقليل التباين والهدر، ويشمل الأداء المنظمي أداء المنظمة ككل، والأداء المالي، وأداء الأسهم، في حين تعتمد مبادرات التحسين القائمة على البيانات بشكل كبير على الإنتاجية، ورضا العملاء، والتكلفة، والمهلة الزمنية، والعيوب (Inan et al., 2022).

يعتبر الأداء التشغيلي مزيج من إنشاء المنتج بكفاءة، وتحسينات العملية، ومطابقة الجودة، والمهلة الزمنية القصيرة وتقليل الهدر والأخطاء وشكاوى العملاء، مع زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق لضمان رضا العملاء (Khan et al., 2022). عادةً ما يتضمن قياس الأداء التشغيلي الجودة والتكلفة والوقت والمؤشرات الأخرى ذات الصلة كالإنتاجية والمرونة التصنيعية (Shah & Ward, 2003; Furlan et al., 2011; Weingarten et al., 2015; Liu et al., 2024).

تشمل عوامل الأداء التشغيلي إنتاجية العمل، وكفاءة المعدات، ورضا العملاء، وإجمالي مستوى المخزون، وتكلفة وحدة المنتج (Marodin et al., 2023). يشير الأداء التشغيلي إلى قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتسليمها للعملاء بكفاءة، حيث تشمل المقاييس الرئيسية: التكلفة، والكفاءة، والتنفيذ، والمرونة، وتعاون المنظمات مع العملاء والموردين، ومراكز التكنولوجيا لتحسين الإنتاج (Naeem et al., 2021).

يشير (Onofrei et al., 2019) إلى أن قياس الأداء التشغيلي يمكن أن يكون عبر الأبعاد التالية وهي: التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة. وفي السياق نفسه، هنالك أربعة مقاييس للأداء التشغيلي وهي: التسليم السريع مقارنة بالمنافسين، وتكلفة وحدة المنتج مقارنة بالمنافسين، والإنتاجية الإجمالية، ورضا العملاء (Rahman et al., 2010).

يتأثر الأداء التشغيلي في قطاع التصنيع بأولويات المنافسة التشغيلية الإستراتيجية، التي تعتبر حاسمة لتحقيق رضا العملاء، ويقوم الباحثون عادة بقياس الأداء التشغيلي باستخدام أربعة عناصر رئيسية: الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة (Rasi et al., 2015).

يشير الأداء التشغيلي إلى الجوانب القابلة للقياس لنتائج العملية داخل المنظمة، مثل وقت دورة الإنتاج، والموثوقية، ودوران المخزون (Susanty et al., 2021). ويشتمل الأداء التشغيلي على أربعة أبعاد وهي: التكلفة، والجودة، والمهلة الزمنية، والمرونة، حيث يتأثر أداء المنتج بشكل كبير بتكلفته التشغيلية وجودة المنتج ومرونة المهلة الزمنية والأسعار التنافسية، ويمتاز بموثوقية المنتج العالية وأداء المنتج ورضا العملاء (Suroso & Santosa, 2024).

خلاصة القول، يعتبر الأداء التشغيلي هو إنجاز منظمة الأعمال على أساس عملياتها، ويتم قياسه من خلال الجوانب المالية وغير المالية، ويمكن قياسه من خلال الأداء المالي الذي يشمل المبيعات والأرباح وهامش الربح، وأداء السوق الذي يتضمن الحصة السوقية ونسبة الربح ورضا العملاء، كما يمكن قياسه أيضاً من خلال تلبية الطلب وسرعة التسليم (Tarigan, 2018).

3.7 البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity:

تواجه المنظمات المعاصرة ظروف بيئية متقلبة وتغيرات متسارعة، وفي ظل حالة التنافس الشديدة أصبح لزاماً عليها التوجه نحو البراعة بمفهومها الاستراتيجي من حيث استكشاف الفرص في البيئة الخارجية واستغلالها. وقد اعتمدت الدراسة الحالية مفهوم البراعة من منظور استراتيجي وبما يحقق الهدف منها، حيث تتجه الدراسات الحديثة إلى البراعة الاستراتيجية كمرادف لمفهوم البراعة المنظمة.

تعرف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص، مع التركيز على الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي، مع الحاجة أيضاً إلى المرونة والاستقلالية والتجريب في التقنيات والأسواق الجديدة (O'Reilly & Tushman, 2013).

اقترح Duncan (1976) أن المنظمات تحقق البراعة من خلال تغيير هيكلها بمرور الوقت لتتوافق مع استراتيجيتها. بينما اقترح Tushman and O'Reilly (1996) أنه في حالة التغير السريع، قد تكون البراعة المتسلسلة غير فعالة، ويجب على المنظمات الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد. في حين اقترح Gibson and Birkinshaw (2004) أن المنظمات يمكن أن تكون بارعة من خلال تصميم ميزات تسمح للأفراد بتحديد كيفية تقسيم وقتهم بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية (O'Reilly & Tushman, 2013).

البراعة التنظيمية، التي صاغها Duncan لأول مرة في عام 1976، هي مفهوم يجمع بين القدرة على الاستكشاف والاستغلال معاً، حيث يركز الاستغلال على اتخاذ القرار، وتعزيز الإنتاجية، والتخطيط الاستراتيجي، بينما يركز الاستكشاف على استكشاف التنوع، والمخاطرة، والتجريب،

والتعلم، والابتكار، وغالبًا ما يستخدم هذا المفهوم لوصف قدرة المنظمة على أداء شيئين في وقت واحد، ويشترك المصطلح من الكلمات اللاتينية ambos، وتعني "كلاهما"، و dexter، وتعني "الحق"، وقد سلطت العديد من الدراسات الضوء على أهمية البراعة في تحسين الأداء العام (Batra & Dhir, 2023).

نشأ مفهوم البراعة في عام 1976 عندما صاغ Duncan هذا المصطلح لأول مرة لوصف الهياكل المزدوجة التي تستخدمها المنظمات لإدارة الأنشطة التي تنطوي على أفاق زمنية وقدرات إدارية مختلفة، وبعد مرور عشرين عامًا، قدم Tushman and O'Reilly هذا المفهوم، مع التركيز على كيفية قيام المنظمات بإدارة عمليات التغيير، وشدد نهجهم على الفصل الهيكلي بين نوعي الأنشطة (Birkinshaw & Gupta, 2013).

تعتبر البراعة مفهوم أساسي في النظرية التنظيمية، حيث تتناول مسألة كيف يمكن للمنظمات التكيف في مواجهة التغيير (O'Reilly & Tushman, 2008). إن قدرة المنظمة على أن تكون بارعة في استخدام كلا النشاطين هي في صميم القدرات الديناميكية وفق التغيرات في بيئتها التنافسية والتصرف بناءً على الفرص والتهديدات، وتتضمن هذه القدرة اللامركزية، والتميز، والتكامل المستهدف (O'Reilly & Tushman, 2011).

تتضمن البراعة قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين المتطلبات المتضاربة في بيئة مهامها، ويمكن أن يشكل هذا تحديًا بشكل خاص في المنظمات المتنوعة، حيث تواجه الأقسام ضرورات استراتيجية متضاربة، ويجب على الشركة الأم التوفيق بين هذه المطالب لضمان الاستغلال الفعال لأوجه التأزر (Markides & Chu, 2009). وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على متابعة الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد، وهذا أمر بالغ الأهمية للبقاء والنجاح على المدى الطويل (Junni et al., 2013).

تشير البراعة إلى التوجه المزدوج للمنظمة نحو الاستكشاف والاستغلال، مما يسمح بإجراء تغييرات تدريجية وجذرية، ويحتوي المفهوم على بعدين متميزين هما: البعد المتوازن للبراعة، والبعد المشترك للبراعة (Cao et al., 2009). كما يعتبر الاستكشاف هو استراتيجية تستخدمها المنظمات لتحديد فرص السوق واحتياجات العملاء وخلق طلب جديد، حيث يتضمن الاستكشاف اكتساب المعرفة والمعلومات من مصادر مختلفة، وتعزيز الإبداع والابتكارات الجذرية وتندمج أنشطة الاستكشاف باللامركزية وإضفاء الطابع الرسمي، وتنطوي على قدر كبير

من عدم اليقين والمخاطرة، ومن جانب آخر، يتمثل الاستغلال بعملية تحسين مستمرة حيث تقوم المنظمات بتعديل المنتجات الحالية لتلبية احتياجات السوق (Claus et al., 2021). تشير البراعة إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وإنشاء أسواق ناشئة دون التأثير على الأسواق التقليدية، ويعد هذا التوازن أمراً بالغ الأهمية للتجديد التنظيمي الذاتي والابتكار في بيئات الأعمال المتقلبة، ولكي تكون المنظمات بارعة في استخدام كلتا يديها، فإنها تحتاج إلى توسيع قدرتها الاستيعابية (Datta, 2011). كما يعد الاستكشاف والاستغلال معاً أمراً بالغ الأهمية في استراتيجية المنظمات والتعلم التنظيمي، حيث تركز الأبحاث على تأثيرها على أداء الشركة والابتكار (Han & Celly, 2008).

تعرف أدبيات نظرية التعلم المنظمي Learning Organization أنشطة البراعة بأنها الاستكشاف والاستغلال، مع الجمع بينهما، وإن تحقيق التوازن أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة، حيث إن الانحراف يمكن أن يؤدي إلى ضعف الكفاءة وانخفاض الأداء (Han & Celly, 2008).

8. الدراسات السابقة والتأطير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

تستعرض الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة، التي تبين مدى الربط النظري والجهود البحثية التي سعت في سد الفجوة المعرفية بين متغيرات الدراسة.

أ) العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التشغيلي:

إن المنظور القائم على الموارد Resource based view يؤكد على الأصول الفريدة التي يمكن للشركة أن تمتلكها وتطورها للحصول على ميزة تنافسية، وهو يركز على الطبيعة الضمنية لأسواق المنتجات والقضايا الاستراتيجية، مؤكداً على أهمية إيجاد موقف مميز في السوق، ويقدم المنظور القائم على الموارد نهجاً شاملاً لفهم وتعظيم ميزة الشركة على المدى الطويل (Teece et al., 1997).

يشير Teece (2007) أن القدرات الديناميكية تشكل عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة. إن نهج القدرات الديناميكية هو إطار عمل للشركات لتحقيق مزايا تنافسية جديدة من خلال تجديد الكفاءات للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، والوقت اللازم لطرح المنتجات في السوق، والتغير التكنولوجي السريع، والمنافسة المستقبلية، وهو يؤكد على دور الإدارة الاستراتيجية في تكييف وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية (Teece et al., 1997).

حاولت دراسة (Vo and Huynh (2023) التحقق من تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في مؤسسات التصنيع في فيتنام، حيث أكدت على أهمية التعاون من أجل الابتكار، والتكامل من أجل اتخاذ القرار، والمرونة في التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والاستجابة لاحتياجات العملاء. بينما ناقشت دراسة (Abou Kamar et al. (2023 تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي لسلاسل توريد الأغذية في الفنادق في مصر باستخدام نموذج عرض القدرات، ووجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعاون، والتكامل، والمرونة، وإعادة التكوين) في الأداء التشغيلي.

وهدف دراسة (Teece (2007 إلى استكشاف طبيعة وأسس القدرات اللازمة لتحقيق أداء مستدام للمؤسسات في اقتصاد مفتوح يمتاز بالابتكار السريع ومصادر متفرقة عالميًا للاختراع والابتكار والقدرة على التصنيع، حيث تمكن القدرات الديناميكية الشركات من إنشاء ونشر وحماية الأصول غير الملموسة التي تدعم الأداء طويل الأجل. في حين استكشفت (Zhou et al. (2019 أثر القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التكوين) في تسهيل الابتكار وتحسين أداء الشركات صينية.

كما هدفت دراسة (Eikelenboom and de Jong (2019 إلى اختبار أثر القدرات الديناميكية التكاملية في الأداء لـ 297 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى أثر القدرات الديناميكية في الأداء من خلال ركائز الاستدامة الثلاثة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. بينما بينت دراسة (Pundziene et al. (2022 العلاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار المفتوح، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للابتكار المفتوح في التأثير في الأداء التنافسي للشركة.

في المقابل، تناولت دراسة (Kareem and Alameer (2019 تأثير القدرات الديناميكية (الاستشعار، والتعلم، وإعادة التكوين) في فعالية المنظمة في الجامعات الحكومية العراقية، وأظهرت النتائج أن قدرة الاستشعار لا تؤثر بشكل إيجابي في الفعالية، في حين أن قدرات التعلم وإعادة التكوين تؤثر بشكل إيجابي في فاعلية المنظمة. بينما جاءت دراسة (Nyachanchu et al. (2017 التي أجريت في نيروبي بكينيا لدراسة تأثير قدرات الاستشعار والاستيلاء وإعادة التكوين

في أداء الشركة، وأظهرت نتائجها أن هذه الأبعاد ساهمت بنسبة 25.9٪ من التباين في أداء الشركة، مما يشير إلى أن نشر القدرات الديناميكية يؤثر بشكل كبير في أداء الشركة.

ب) العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية:

هدفت دراسة (Farzaneh et al. (2022 إلى تطوير إطار عمل يدرس تأثيرات رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية والتوجه نحو الابتكار في البراعة في الابتكار في قطاع صناعة الأدوية، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يرتبط بشكل إيجابي بالبراعة في الابتكار من خلال القدرات الديناميكية، وأن الشركات ذات التوجه نحو الابتكار أكثر ميلاً إلى الاستفادة من هذه القدرات. بينما أشار (He et al. (2022 إلى أثر القدرة الديناميكية في الابتكار الثنائي في 350 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين، وأظهرت النتائج أن القدرة الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي في كل من الأبعاد المشتركة والمتوازنة للبراعة. وهدفت دراسة (Shlaka and Jassem (2022 إلى اختبار أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في جامعة بغداد، وأظهرت عدداً من النتائج كان أبرزها وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق، وإعادة التشكيل) في البراعة التنظيمية.

ج) العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء التشغيلي:

أوضحت دراسة (Ghanizadeh et al. (2022 الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي في المنظمات العامة ذات القيود البيروقراطية في 31 محافظة في إيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي، حيث كان للبراعة تأثير وساطة إيجابي. بينما سعت دراسة (Sudarti et al. (2019 إلى بيان تأثير الطموح التنظيمي في سرعة الابتكار وأداء التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات الإبداعية، وخاصة في قطاع الحرف اليدوية في سيمارانج، وسط جاوة، وأظهرت النتائج أن الاستغلال أكثر تأثيراً من الاستكشاف، وأن البراعة التنظيمية ليست فعالة في تعزيز سرعة الابتكار وأداء التسويق.

من جانب آخر، تناولت دراسة (Luo et al. (2017 العلاقة بين البراعة وأداء الشركات في 226 شركة صينية، وأظهرت النتائج أن البراعة تفيد الشركات ذات مرحلة الركود أو النضج العالية، في حين أن بعد التوازن يفيد الشركات في مرحلة النمو، ولكن ليس للشركات في مرحلة النضج. وفي السياق نفسه تناقش دراسة (Hughes (2018 العلاقة بين البراعة المنظمة وأداء الشركات.

كما استكشفت دراسة (Derbyshire 2014) أثر البراعة في أداء المؤسسات، التي توصلت إلى أثر للبراعة المنظمية في الأداء المؤسسي، وأن الشركات التي تعمل ببراعة في استخدام كلا النشاطين تحقق أداءً أفضل. بينما اتجهت دراسة (Bustinza et al. 2020) نحو بيان تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء من خلال مقارنة بين الدول في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل على تطوير ابتكارات المنتجات والخدمات.

د) العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية:

هدفت دراسة (Aziz et al. 2020) إلى استكشاف تأثير القدرات الديناميكية ونظام المعلومات في الفعالية في شركات الاتصالات في الأردن بوجود الدور الوسيط للبراعة المنظمية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والفعالية التنظيمية، حيث تتوسط البراعة التنظيمية هذه العلاقات. بينما ناقش (Permana and Ellitan 2020) تأثير الديناميكية البيئية والقدرات الإدارية في أداء الشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، وبينت الدراسة أن الديناميكية البيئية والقدرات الإدارية تؤثران بشكل كبير في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وهدف دراسة (Hadi 2023) التعرف إلى تأثير أبعاد القدرة الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) في استدامة الشركة ودور البراعة في التوسط في هذا التأثير، حيث يمكن للبراعة القدرة على استكشاف الأعمال مع استغلال الأرباح مما يزيد من استدامة أداء الشركات. ووجدت الدراسة أن البراعة يمكن أن تتوسط قدرات اقتناص الفرص وإعادة التشكيل في الأداء، في حين لا يمكن لقدرة الاستشعار أن تفعل ذلك. كما هدفت دراسة (Leah et al. 2021) إلى تقييم التأثير المعدل للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، ووجدت أن قدرات الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل أثرت بشكل إيجابي وكبير على أداء هذه الشركات، وساهمت البراعة وفي تحسين ذلك الأثر.

9. منهجية الدراسة:

1.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الاسلوب الوصفي والتحليلي) وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة. وتعتبر الدراسة الحالية تطبيقية؛ من حيث طبيعتها، وإيضاحية؛ من حيث

الغرض لأنها تدرس أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي بوجود البراعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما تعد دراسة غير مخططة كونها أجريت في البيئة الطبيعية للشركات ووفق مقطع زمني واحد وعلى عينة واحدة (Sekaran & Bougie, 2016). كما أنها دراسة كمية من حيث أليتها وإجراءاتها (Saunders et al., 2023, 181).

2.9 مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا والمتوسطة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البالغ عددها (24) شركة تبعاً لتقرير الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية لعام 2024، وقد بلغ عدد المديرين فيها (520) مدير.

تم سحب عينة عشوائية طبقية متساوية وفقاً لجدول العينات وبهامش خطأ بلغ 5%، حيث بلغ حجم العينة (245) مديراً، ولضمان نسبة استرداد أعلى للردود تم توزيع (264) استبانة بواقع (11) استبانة لكل شركة، استرد منها (250)، في حين بلغ عدد الصالح منها لأغراض التحليل (240) وبنسبة 91% (Sekaran & Bougie, 2016).

3.9 أداة الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على الأدبيات السابقة. وقد تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء وهي: المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين، وجاء الجزء الثاني حول فقرات تتعلق بقياس القدرات الديناميكية وأبعادها، أما الجزء الثالث فيتعلق بالأداء التشغيلي، في حين جاء الجزء الرابع حول فقرات تتعلق بقياس البراعة الاستراتيجية. واستخدمت أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة لبيان مستوى الأهمية النسبية للفقرات وكما يلي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً.

4.9 الأسلوب الإحصائي المستخدم:

اعتمدت الدراسة برنامج SmartPLS4 باستخدام تحليل المربعات الجزئية الصغرى (PLS) لتحليل التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيراتها وأبعادها (Hair et al., 2021). كما استخدمت الدراسة أيضاً أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) الذي يسمح بعلاقات منفصلة لكل مجموعة من المتغيرات التابعة ويوفر أسلوب التقدير المناسب والأكثر كفاءة لسلسلة من معادلات الانحدار المتعددة المختلفة المقدرة في وقت واحد (Hair et al., 2022).

10. وصف متغيرات الدراسة وأبعادها:

يبين هذا الجزء ملخصاً للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبيان مدى الأهمية النسبية للمتغيرات وأبعادها في المجتمع المبحوث من وجهة نظر المستجيبين أفراد عينة الدراسة.

جدول 1

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

البُعد/ المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
قدرة الاستشعار	4.172	220.6	1	مرتفعة
قدرة التعلم	4.000	0.670	4	مرتفعة
قدرة التنسيق	4.042	0.674	2	مرتفعة
قدرة التكامل	4.005	0.680	3	مرتفعة
القدرات الديناميكية	4.055	0.597	----	مرتفعة
الأداء التشغيلي	4.175	0.592	----	مرتفعة
البراعة الاستراتيجية	3.949	0.737	----	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة جاءت بين (3.949-4.175)؛ مما يشير إلى مستوى أهمية نسبية مرتفعة من وجهة نظر المستجيبين أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت القدرات الديناميكية بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.055)، بينما بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرات الديناميكية بين (4.000 – 4.172)، كما تبين نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الأداء التشغيلي) قد بلغ (4.175) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء المتغير الوسيط (البراعة الاستراتيجية) بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.949).

11. مؤشرات جودة الأنموذج:

1.11 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأولية:

من أجل فحص مدى تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات، تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis)، حيث إن معامل الالتواء يكون مؤشراً للتوزيع الطبيعي إذا بلغت قيمته أكبر من (1+) أو أقل من (-1)، بينما يشير معامل التفرطح أنه إذا كانت

القيمة أكبر من (2+)، فإن التوزيع يصل إلى الذروة، وتشير نسبة التفرطح التي تقل عن (2-) إلى توزيع مسطح للبيانات (Hair et al., 2021, 66).

جدول 2: التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال الالتواء والتفرطح

المتغير	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
القدرات الديناميكية	-0.377	-0.361
الأداء التشغيلي	-0.539	-0.520
البراعة الاستراتيجية	-0.458	-0.405

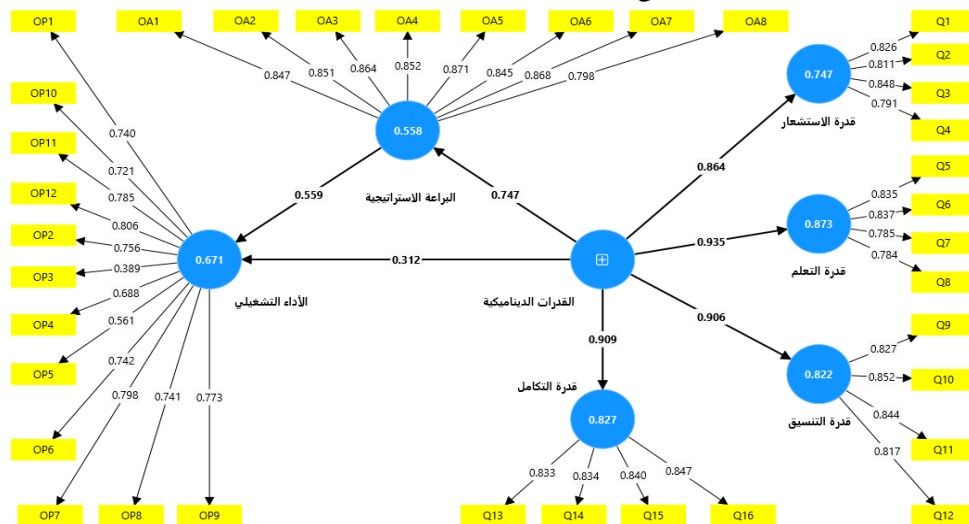
2.11 اختبار وتقييم نموذج الدراسة:

1.2.11 ثبات وموثوقية أداة الدراسة Reliability:

• ثبات الأداة على مستوى مؤشرات الأبعاد (Indicators Reliability):

يقاس ثبات مؤشرات الأبعاد لأداة الدراسة من خلال قيم التحميلات (التشبعات) Outer Loadings، التي من الطبيعي أن تكون أعلى من أو تساوي (0.708) لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (Hair et al., 2017, 137). ويظهر الشكل 2 أن قيم التحميلات الخارجية ولجميع المؤشرات (الفقرات) تجاوزت الحد الأدنى باستثناء الفقرات (OP3)، و(OP4)، و(OP5) من المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، حيث تم حذف هذه الفقرات لبلوغ أفضل درجة من الثبات.

شكل 2: الأحمال الخارجية لجميع فقرات أداة الدراسة (Outer Loadings) قبل الحذف



2.2.11 ثبات الأداة من خلال موثوقية المتغيرات (Variables Reliability):

للتأكد من ضمان موثوقية وثبات أداة الدراسة يمكن اختبار موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات المبحوثة وأبعادها، ويمكن التحقق من ذلك من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي: اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، واختبار الثبات المركب (CR) بنوعيه (ρ) a/ c (Hair et al., 2021, 118-119). حيث تعتبر القيم التي تبلغ أكبر من (0.70) قيمة مقبولة (Hair et al., 2017, 137). ويظهر جدول رقم (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً ومؤشراً على الاتساق الداخلي.

جدول 3: مؤشرات ثبات الأداة للاتساق الداخلي

الأبعاد	Cronbach's Alph	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)
قدرة الاستشعار	0.837	0.840	0.891
قدرة التعلم	0.826	0.829	0.885
قدرة التنسيق	0.855	0.856	0.902
قدرة التكامل	0.859	0.859	0.904
القدرات الديناميكية	0.947	0.947	0.952
الأداء التشغيلي	0.915	0.918	0.930
البراعة الاستراتيجية	0.945	0.947	0.954

3.11 صدق أداة الدراسة:

1.3.11 الصديق التقاربي (Convergent Validity):

بعد التأكد من مدى الصديق الظاهري عن طريق عرض استبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ للتأكد من صلاحيتها من حيث اللغة والشكل والمحتوى، تم الوصول إلى اختبار الصديق التقاربي. يشير Hair et al. (2021, 120) إلى أن الصديق التقاربي يمكن قياسه من خلال متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، إذ يشير هذا الاختبار إلى قياس قيمة متوسطة كبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالمتغير من خلال حساب مجموع التحميلات المربعة مقسومة على عدد المؤشرات، التي ينبغي أن تساوي أو تتجاوز أكثر من (0.5)،

إذ تشير القيمة البالغة ل (AVE) (0.5) فأعلى إلى أن البعد يفسر أكثر من نصف تباين المؤشرات الخاصة به (Hair et al., 2017, 138). ويبين الجدول رقم (4) أن جميع قيم متوسطات التباين المستخرج.

جدول 4: متوسطات التباين المستخرجة (AVE)

الأبعاد	متوسط التباين المستخرج AVE ≥ 0.5
قدرة الاستشعار	0.671
قدرة التعلم	0.658
قدرة التنسيق	0.698
قدرة التكامل	0.703
القدرات الديناميكية	0.557
الأداء التشغيلي	0.596
البراعة الاستراتيجية	0.722

• الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

- تحليل (Fornell-Larcker):

اقترح Fornell-Larcker (1981) مقياساً تقليدياً لتقييم صحة التمييز، والذي يقارن التباين التربيعي لكل بناء داخل (AVE) بالارتباط التربيعي لجميع البناءات المقاسة بشكل عاكس في النموذج الهيكلي. وينبغي ألا يتجاوز الجذر التربيعي لكل متغير (AVE) قيمة أعلى ارتباط له بأي من المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2017, 139). ويشير الجدول رقم (5) إلى أن جميع مؤشرات الصدق التمييزي وفقاً لاختبار Fornell-Larcker هي نسب مقبولة إحصائياً.

جدول 6: اختبار (HTMT) بين أبعاد الدراسة

الأداء التشغيلي	البراعة الاستراتيجية	قدرة التكامل	قدرة التنسيق	قدرة التعلم	قدرة الاستشعار
					قدرة الاستشعار
				0.881	قدرة التعلم
				0.815	قدرة التنسيق
			0.812	0.739	قدرة التكامل
		0.760	0.727	0.773	البراعة الاستراتيجية
	0.840	0.742	0.697	0.747	الأداء التشغيلي

يبين الجدول أعلاه رقم (6) أن جميع المعاملات للصدق التمييزي وفقاً لمؤشر HTMT هي نسب مقبولة إحصائياً.

4.11 تقييم النموذج الهيكلي:

1.4.11 التداخل الخطي للنموذج الهيكلي:

يعتبر التداخل الخطي في النموذج الهيكلي هو ظاهرة تحصل عندما يكون مؤشران أو أكثر في نموذج القياس التكويني مترابطين بشكل كبير، مما يؤدي إلى أخطاء من النوع الثاني وتداخل التفسير. يمكن أن تؤدي المستويات العالية من التداخل الخطي إلى أوزان سلبية في المؤشرات. يتم استخدام عامل تضخم التباين (VIF) لتقييم التداخل الخطي للمؤشر، بحيث لا تتجاوز القيمة 5 (Hair et al., 2017).

جدول 7: معاملات تضخم التباين (VIF) في النموذج الهيكلي

البعد	الأداء التشغيلي	البراعة الاستراتيجية
القدرات الديناميكية	2.262	1
البراعة الاستراتيجية	2.262	

يشير الجدول رقم (7) إلى عدم وجود ظاهرة ارتباط عالٍ بين أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم ذلك من خلال معامل تضخم التباين (VIF) مع ضمان عدم تجاوز ذلك المعامل عن القيمة (5).

2.4.11 القوة التفسيرية لنموذج الدراسة (R^2):

يشير معامل التحديد (R^2) إلى مقياس القوة التفسيرية للنموذج، ويمثل التباين الموضح في كل بنية داخلية. ويتراوح من 0 إلى 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى قوة تفسيرية أكبر. ويأخذ مقياس R^2 المعدل في الاعتبار هذا من خلال تعديل قيمة R^2 بناءً على عدد المتغيرات التفسيرية فيما يتعلق بحجم البيانات. ويمكن للباحثين أيضاً تقييم كيفية تأثير إزالة بنية تنبؤية محددة على قيمة R^2 للبنية الداخلية باستخدام حجم تأثير f^2 ، وهو مماثل لحجم معاملات المسار (Hair et al., 2017).

جدول 8: القوة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد (R^2)

المتغير	R -square معامل التحديد	adjusted R -square معامل التحديد المعدل	مقدار التفسير
الأداء التشغيلي	0.667	0.663	متوسط
البراعة الاستراتيجية	0.558	0.556	متوسط

3.4.11 حجم التأثير (f^2):

يشار إلى أن حجم التأثير (f^2) هو تقييم لبيان مدى قدرة المتغير المستقل والوسيط باعتباره مستقلاً آخر بشكل منفرد في تفسير التباين في المتغير التابع (Hair et al., 2017). إذ تمثل نسبة التباين في المتغير التابع بشكل يعزى للمتغيرات المستقلة (Hair et al., 2022, 209).

جدول 9: اختبار حجم التأثير (f^2)

المسار	حجم التأثير (f^2)	حجم التأثير
القدرات الديناميكية ← الأداء التشغيلي	0.130	قليل
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية	1.262	كبير
البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.409	متوسط

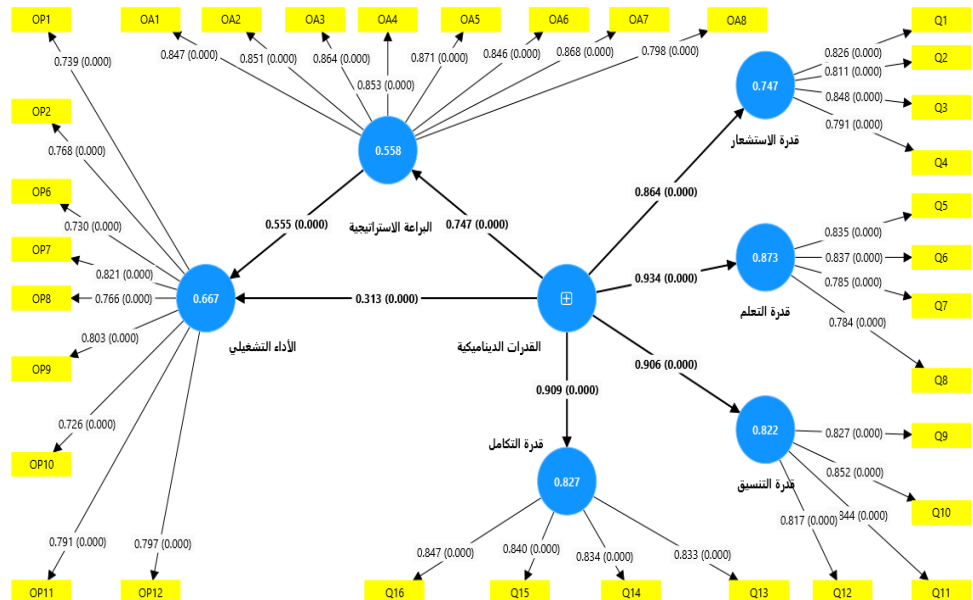
ويشار إلى أن قيم f^2 التي تقل عن (0.02) تعبر عن عدم وجود حجم تأثير بين المتغيرات، بينما تشير القيمة التي تبلغ أعلى من (0.02) إلى حجم تأثير قليل، في حين تشير القيمة الأكبر من (0.15) إلى حجم تأثير متوسط، أما القيمة التي تبلغ أعلى من (0.35) فهي تشير إلى حجم تأثير كبير (Hair et al., 2022).

يتم تقييم القدرة التنبؤية للنموذج باستخدام إجراء التنبؤ PLS. حيث يوضح الجدول (10) أن قيم Q^2_{predict} لجميع المتغيرات التابعة ذات دلالة إحصائية ومرضية، حيث إنها تتجاوز الصفر (Hair et al., 2022).

المتغير	Q^2 predict
الأداء التشغيلي	0.520
البراعة الاستراتيجية	0.553

يوضح هذا القسم من الدراسة مجموعة من الإختبارات التي أجريت لفرضيات الدراسة بعد التأكد من صحة أنموذج الدراسة وقدرته على التنبؤ، وذلك من خلال القدرة على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج Smart PLS4-SEM لاختبار فرضيات الدراسة الأربع وكما هو موضح في الشكل (3).

النموذج الهيكلي (Path Coefficient and P-values)



أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول 11: اختبار الفرضية الأولى

المسار	Path coefficient Beta	R-square	t-Value	p-value	Sig p≤0.05
القدرات الديناميكية ← الأداء التشغيلي	0.313	0.667	4.011	0.000	معنوية

يشير الجدول (11) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الاداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة (Beta) بيتا (0.313) عند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة T بلغت (4.011) مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تسهم بنسبة (31.3%) في الأداء التشغيلي؛ بينما جاء معامل التحديد (R^2) بقيمة بلغت (0.667)، وهذا يدل على أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (66.7%) من التباين في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ووفقاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم امكانية قبول الفرضية الصفرية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول 12: نتائج اختبار الفرضية الثانية

المسار	Path coefficient Beta	R-square	t-Value	p-value	Sig p≤0.05
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية	0.747	0.558	23.225	0.000	معنوية

يشير الجدول (12) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في البراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (Beta) بيتا (0.747) عند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة T بلغت (23.225) مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تسهم بنسبة (74.7%) في البراعة الاستراتيجية؛ بينما جاء معامل التحديد (R^2) بقيمة بلغت (0.558)، وهذا يدل على أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (55.8%) من التباين في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ووفقاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم إمكانية قبول الفرضية الصفريّة الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول 13: اختبار الفرضية الثالثة

المسار	Path coefficient Beta	t-Value	p-value	Sig p≤0.05
البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.555	8.187	0.000	معنوية

يشير الجدول (13) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة (Beta) بيتا (0.555) عند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة T بلغت (8.187) مما يشير إلى أن البراعة الاستراتيجية تسهم بنسبة (55.5%) في الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ووفقاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم إمكانية قبول الفرضية الصفريّة الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

تحليل الفرضية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

جدول 14: تحليل الفرضية الرابعة

المسار	Path (a)	Path (b)	Indirect effect	SE	t value	97.5% UL	2.5% LL
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.747	0.555	0.415	0.053	7.850	.519	.312

يشير المسار (a) إلى المسار الأول في الجدول (14)، وهو العلاقة بين القدرات الديناميكية بكافة أبعادها والبراعة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة بيتا (Beta) في المسار الأول (0.747) ويلاحظ أن قيمتي (LL) و (UL) لا يقطعهما الصفر، وهو ما يلبي المعيار الثاني للوساطة في المسار الأول. والوساطة في هذه الحالة جزئية، حيث إن قيمة (بيتا) أقل من 0.80، وضمن دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وللتحقق من صحة معاملي التأثير المباشر والتأثير الكلي المعياري لمسارات نموذج الدراسة، تم قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتلك المسارات، كما هو مبين في الجدول (14). وفي الوقت نفسه، تم حساب المسار الثاني (b) الأثر المباشر المعياري بين البراعة الاستراتيجية والأداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة بيتا (Beta) للمسار الثاني (0.555)، كما لوحظ أن قيمة (LL) و (UL) لا تقطعها القيمة صفر.

جدول 15: نتائج الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرابعة

المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المعياري
القدرات الديناميكية ← الأداء التشغيلي	0.313	(0.415)	0.728
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية	0.747		
البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.555		

Partial mediation

يشير الجدول (15) إلى مسارات البحث الثلاثة في الدراسة، حيث يشير المسار الأول إلى الأثر المباشر المعياري بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) والذي بلغت قيمة بيتا عنده (0.313)، في حين يبين المسار الثاني الأثر المباشر المعياري بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير الوسيط (البراعة الاستراتيجية) وقيمة بيتا بلغت (0.747)، بينما يبين المسار الثالث الأثر المباشر المعياري بين المتغير الوسيط (البراعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) حيث بلغت قيمة بيتا (0.555).

كما تبين من نتائج الجدول (15) أن قيمة الأثر غير المباشر المعياري (الناتج من حاصل ضرب المسار الثاني في المسار الثالث) قد بلغت قيمة بيتا عنده (0.415)، وبناءً عليه تعتبر البراعة الاستراتيجية وسيطاً جزئياً (*Partial Mediation*) بين القدرات الديناميكية والأداء التشغيلي. وتأسيساً على ما تقدم من نتائج لا يمكن قبول الفرضية الصفريّة الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

13. مناقشة النتائج:

1. بينت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة جاءت بأهمية نسبية مرتفعة من وجهة المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية؛ مما يشير إلى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة بالقدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التشغيلي في ظل جملة من التحديات والظروف البيئية المحيطة التي تستلزم عليها العمل وفق ديناميكية عالية وضمن نهج سريع الاستجابة وبراعة نحو استكشاف الفرص واستغلالها والموازنة بينهما.

2. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على التكيف والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. وفي سياق شركات صناعة الأدوية في الأردن، يمكن أن تلعب القدرات الديناميكية دوراً حاسماً في الأداء التشغيلي. علاوة على ذلك تسمح القدرات الديناميكية لشركات الأدوية بالابتكار المستمر وتطوير منتجات جديدة. يمكن أن يؤدي هذا إلى ميزة تنافسية من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الأدوية إلى السوق. كما يمكن أن تؤدي إلى القدرة على تطوير وطرح

أدوية جديدة بسرعة أيضًا إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت المستغرق لطرح المنتج في السوق وزيادة الإيرادات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Eikelenboom and de Jong (2019) التي بينت وجود أثر للقدرات الديناميكية التكاملية في الأداء لدى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في هولندا. كما تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Nyachanchu et al. (2017 التي أجريت في نيروبي بكينيا لدراسة تأثير قدرات الاستشعار والاستيلاء وإعادة التكوين في أداء الشركة. كما تتفق مع دراسة (Zhou et al. (2019 التي بينت أثر القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التكوين) في تسهيل الابتكار وتحسين أداء الشركات صينية.

وفي السياق نفسه تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Vo and Huynh (2023 التي توصلت إلى وجود تأثير للقدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في مؤسسات التصنيع في فيتنام. وفي نفس الصدد تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abou Kamar et al. (2023 التي بينت تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي لسلاسل توريد الأغذية في الفنادق في مصر، ووجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعاون، والتكامل، والمرونة، وإعادة التكوين) في الأداء التشغيلي.

3. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. حيث تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين مواردها الداخلية والخارجية للاستجابة لبيئة سريعة التغير بشكل فعال، وتلعب هذه القدرات دورًا حاسمًا في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

ترى الدراسة أن القدرات الديناميكية تمكن شركات الأدوية من استكشاف فرص جديدة واستغلال القدرات الموجودة في وقت واحد، وهذا يساعد على البقاء ضمن المنافسة من خلال الابتكار المستمر وتحسين المنتجات الحالية مع تحديد ودخول أسواق جديدة.

كما تسمح القدرات الديناميكية لشركات الأدوية بالتكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة، حيث إنها تمكن هذه الشركات من الاستجابة للوائح الجديدة واتجاهات السوق ومتطلبات العملاء بشكل فعال. إن المرونة والقدرة على التكيف ضروريتان للبراعة الاستراتيجية، حيث تسمحان للشركات باغتنام الفرص الجديدة مع التخفيف من المخاطر المحتملة. ومن جانب

آخر، تسهل القدرات الديناميكية عملية التعلم المستمر داخل شركات الأدوية، حيث يمكن لهذه الشركات جمع المعرفة الجديدة، سواء داخليًا أو خارجيًا، ودمجها في قدراتها الحالية، كما تمكنها عملية التعلم من تطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة، مما يعزز البراعة الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Farzaneh et al. (2022 التي أظهرت تأثيرات رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية والتوجه نحو الابتكار في البراعة في الابتكار في قطاع صناعة الأدوية، وأظهرت أن رأس المال الفكري يرتبط بشكل إيجابي بالبراعة في الابتكار من خلال القدرات الديناميكية، وأن الشركات ذات التوجه نحو الابتكار أكثر ميلًا إلى الاستفادة من هذه القدرات. كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة (He et al. (2022 التي بينت أثر القدرة الديناميكية في الابتكار الثنائي في 350 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين، وأظهرت أن القدرة الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على كل من الأبعاد المشتركة والمتوازنة للبراعة.

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Shlaka and Jassem (2022 التي اختبرت أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في جامعة بغداد، وأظهرت وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق، وإعادة التشكيل) في البراعة التنظيمية.

4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تميل شركات الأدوية التي تظهر استراتيجيات مرنة (موازنة الاستكشاف والاستغلال) إلى التفوق على الشركات الأكثر تخصصًا في هذه المقاييس التشغيلية. كما تسمح البراعة الاستراتيجية للشركات المبحوثة بمجاراة المنتجات/العمليات الجديدة المبتكرة في نفس الوقت وتحسين العمليات الحالية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ghanizadeh et al. (2022 التي بينت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي في المنظمات في 31 محافظة في إيران، وأظهرت وجود علاقة مهمة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي، حيث كان للبراعة تأثير وساطة إيجابي. كما انسجمت مع نتيجة دراسة (Luo et al. (2017 التي أظهرت العلاقة بين البراعة وأداء الشركات في 226 شركة صينية. وفي السياق نفسه تتفق مع نتيجة دراسة (Hughes (2018 العلاقة بين البراعة المنظمة وأداء الشركات. كما تتوافق مع نتيجة دراسة (Derbyshire (2014 التي بينت أثر البراعة في أداء المؤسسات

5.توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وتكامل الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة للبيئات المتغيرة بسرعة. من ناحية أخرى، تتضمن البراعة الاستراتيجية السعي المتزامن للاستكشاف (الابتكار والمبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل) والاستغلال (الكفاءة والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل). يمكن أن يكون تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في ظل وجود البراعة الاستراتيجية في شركات الأدوية الأردنية بارزاً من خلال القدرات الديناميكية في التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، ومن خلال المسح المستمر للبيئة، يمكن لشركات الأدوية تحديد الاتجاهات الناشئة وتعديل استراتيجياتها التشغيلية وفقاً لذلك. بحيث تسمح هذه القدرات على التكيف لها بالاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة والمتطلبات التنظيمية والتقدم التكنولوجي، وبالتالي تعزيز أدائها التشغيلي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ghanizadeh et al. (2022 التي اختبرت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي في المنظمات في 31 محافظة في إيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي، حيث كان للبراعة تأثير وساطة إيجابي. بينما تختلف مع نتيجة دراسة (Sudarti et al. (2019 التي بينت تأثير الطموح التنظيمي في سرعة الابتكار وأداء التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت أن البراعة التنظيمية ليست فعالة في تعزيز سرعة الابتكار وأداء التسويق.

تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Aziz et al. (2020 التي سعت إلى استكشاف تأثير القدرات الديناميكية ونظام المعلومات في الفعالية في شركات الاتصالات في الأردن بوجود الدور الوسيط للبراعة المنظمة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والفعالية التنظيمية، حيث تتوسط البراعة التنظيمية هذه العلاقات. في المقابل، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Permana and Ellitan (2020 التي اهتمت بدراسة تأثير أبعاد القدرة الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) في استدامة الشركة ودور البراعة في التوسط في هذا التأثير، حيث يمكن للبراعة القدرة على استكشاف الأعمال مع استغلال الأرباح مما يزيد من استدامة أداء الشركات. ووجدت الدراسة

أن البراعة يمكن أن تتوسط قدرات اقتناص الفرص وإعادة التشكيل في الأداء، في حين لا يمكن لقدرة الاستشعار أن تفعل ذلك. كما تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Leah et al. (2021) التي سعت إلى تقييم التأثير المعدل للبراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، ووجدت أن قدرات الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل أثرت بشكل إيجابي وكبير على أداء هذه الشركات، وساهمت البراعة في تحسين ذلك الأثر.

ومن الجدير بالذكر أن تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في ظل وجود البراعة الاستراتيجية قد يختلف عبر سياقات وقطاعات مختلفة، حيث يمكن لعوامل مختلفة مثل الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة وديناميكيات السوق أن تؤثر في فعالية القدرات الديناميكية في تعزيز الأداء التشغيلي.

14. التوصيات:

إن أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، في ظل وجود البراعة الاستراتيجية كوسيط، يمكن أن يكون له آثار كبيرة. وفيما يلي بعض التوصيات وآلياتها التي ينبغي مراعاتها:

1. تعزيز ثقافة البراعة الاستراتيجية من خلال تشجيع تطوير الأنشطة الاستكشافية والاستغالية داخل الشركات المبحوثة. وهذا من شأنه أن يساعد شركات صناعة الأدوية الأردنية على تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الابتكار والكفاءة، وتعزيز أدائها التشغيلي.
2. مراقبة اتجاهات الصناعة والتكيف معها من خلال مواكبة أحدث التطورات في صناعة الأدوية، بما في ذلك التغييرات التنظيمية، والتقنيات الناشئة، وتحولات الطلب في السوق، وأيضاً من خلال مراقبة اتجاهات الصناعة عن كثب، حيث يمكن لشركات صناعة الأدوية الأردنية تعديل قدراتها الديناميكية واستراتيجياتها التشغيلية للبقاء في سياق المنافسة.
3. قياس وتتبع مؤشرات الأداء من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء المحددة جيداً التي تبين تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي ومراقبة وتحليل هذه المؤشرات بانتظام لتحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التأثير الوسيط للبراعة الاستراتيجية.
4. تشجيع الابتكار والتجريب من خلال خلق بيئة تشجع الابتكار والتجريب من شأنها أن يسهل تطوير القدرات الديناميكية وتعزيز ثقافة تمكين الموظفين نحو توليد أفكار جديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة، والتعلم من الفشل.
5. تعزيز التعاون والشراكات الخارجية من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل مؤسسات البحث والجامعات وشركات الأدوية الأخرى، الذي من شأنه أن يوفر الوصول إلى موارد ومعارف وخبرات إضافية. وينبغي على شركات صناعة الأدوية الأردنية أن تسعى بنشاط إلى فرص التعاون وتكوين شراكات استراتيجية لتعزيز قدراتها الديناميكية.

References:

- Abou Kamar, M., Albadry, O. M., Sheikhsouk, S., Ali Al-Abyadh, M. H., & Alsetoohy, O. (2023). Dynamic capabilities influence on the operational performance of hotel food supply chains: a mediation-moderation model. *Sustainability*, 15(18), 13562.
- Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2024). The structural link between TQM practices and financial performance: the mediating role of operational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 392-422.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Arndt, F., & Pierce, L. (2018). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, 27(2), 413-424.DC11
- Aziz, A., Zaki, R., & Ullah, S. E. (2020). The impact of dynamic capabilities and information system on organizational effectiveness in cellular communication companies in Jordon: Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 3(2), 81-93.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Batra, I., & Dhir, S. (2023). Toward improved international joint ventures performance in India: the mediating role of ambidexterity and the moderating role of environmental dynamism. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(3), 488-506.
- Battesini, M., ten Caten, C. S., & de Jesus Pacheco, D. A. (2021). Key factors for operational performance in manufacturing systems: Conceptual model, systematic literature review and implications. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 265-282.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976-1992.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, 29(6), 101569.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization science*, 20(4), 781-796.

- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & Yu, W. (2013). Internal lean practices and operational performance: The contingency perspective of industry clockspeed. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(5), 562-588.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2(1).
- De Cerio, J. M. D. (2003). Quality management practices and operational performance: empirical evidence for Spanish industry. *International Journal of Production Research*, 41(12), 2763-2786.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34(10), 574-581.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Famiyeh, S., Kwarteng, A., Asante-Darko, D., & Dadzie, S. A. (2018). Green supply chain management initiatives and operational competitive performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 607-631.
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59.
- Fokali, C., & Siagian, H. (2021). The Impact Of Lean Manufacturing On Operational Performance Through Vendor. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2).
- Furlan, A., Vinelli, A., & Dal Pont, G. (2011). Complementarity and lean manufacturing bundles: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 835-850.
- Furnival, J., Boaden, R., & Walshe, K. (2019). A dynamic capabilities view of improvement capability. *Journal of Health Organization and Management*, 33(7/8), 821-834.
- Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological capital and organizational performance: the mediating role of organizational ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214-227.

- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hadi, P. (2023). Improving Firm Sustainability Through Dynamic Capability: The Mediation Role of Ambidexterity. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 43.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling [PLS-SEM] (3rd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
- Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060.
- He, X., Wu, X., Croasdel, D., & Zhao, Y. (2022). Dynamic capability, ambidexterity and social network—empirical evidence from SMEs in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(6), 958-974.
- Heaton, S., & Teece, D. (2013). The functions of middle and top management in the dynamic capabilities framework. *Kindai Management Review*, 1.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.
- Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Inan, G. G., Gungor, Z. E., Bititci, U. S., & Halim-Lim, S. A. (2022). Operational performance improvement through continuous improvement initiatives in micro-enterprises of Turkey. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 335-361.
- Jayalath, U., Samarasinghe, G. D., Kuruppua, G. N., Prasanna, R., & Perera, H. S. (2017). Quality management and supply chain management practices towards operational performance: A study of the Rubber manufacturing industry of Sri Lanka. *International Journal of Theory & Practice*, 8(2), 19-41.
- Ju, K. J., Park, B., & Kim, T. (2016). Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Management and Production Engineering Review*, 7.

- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Karadag, H. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial management: A review of selected works of David J. Teece. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(1), 10-15.
- Kareem, M., & Alameer, A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing*, 14(4), 402-418.
- Khan, M. T., Idrees, M. D., Rauf, M., Sami, A., Ansari, A., & Jamil, A. (2022). Green supply chain management practices' impact on operational performance with the mediation of technological innovation. *Sustainability*, 14(6), 3362.
- Khan, S., Ahmad, A., & Aleem, M. (2023). Operational Performance in Relation to Digital Supply Chain: An Evidence from Pharmaceutical Sector of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 17(3), 01-29.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Leah, R. C., Korir, M. K., & Komen, J. J. (2021). Moderating effect of organizational ambidexterity on the relationship between dynamic capabilities and performance of food and beverages companies in Kenya. *African Journal of Education*, 6(2).
- Liu, C. C., Wang, M., Niu, Z., & Mo, X. (2024). Moderating effect of dynamic capabilities on the relationship between lean practices and operational performance. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Lu, D., Ding, Y., Asian, S., & Paul, S. K. (2018). From supply chain integration to operational performance: The moderating effect of market uncertainty. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19, 3-20.
- Luo, C., Zhang, D., Luo, B., & Ge, J. (2017). Ambidextrous strategy and firm performance: The moderating effects of organizational slack and organizational life cycle. *Business and Management Studies*, 3(4), 1-11.
- Markides, C., & Chu, W. (2009). Innovation through ambidexterity: How to achieve the ambidextrous organization. In *Handbook of research on strategy and foresight*. Edward Elgar Publishing.
- Marodin, G., Chiappetta Jabbour, C. J., Godinho Filho, M., & Tortorella, G. L. (2023). Lean production, information and communication technologies and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 183-200.
- Mikalef, P., & Pateli, A. G. (2016, June). Developing and validating a measurement instrument of IT-enabled dynamic capabilities. In ECIS (p. ResearchPaper39).
- Modgil, S., & Sharma, S. (2017). Linkage between total quality and supply chain management practices and operational performance: a review. *International Journal of Services and Operations Management*, 27(1), 35-69.

- Naeem, M., Ahmad, N., Hussain, S., Nafees, B., & Hamid, A. (2021). Impact of lean manufacturing on the operational performance: evidence from textile industry. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 951-961.
- Nyachanchu, T. O., Chepkwony, J., & Bonuke, R. (2017). Role of dynamic capabilities in the performance of manufacturing firms in Nairobi County, Kenya. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(31), 438.
- O'Reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Onofrei, G., Prester, J., Fynes, B., Humphreys, P., & Wiengarten, F. (2019). The relationship between investments in lean practices and operational performance: exploring the moderating effects of operational intellectual capital. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(3), 406-428.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Páez, L. C. C., Pinho, J. C., & Prange, C. (2022). Dynamic capabilities configurations: the firm lifecycle and the interplay of DC dimensions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(4), 910-934.
- Panwar, A., Jain, R., Rathore, A. P. S., Nepal, B., & Lyons, A. C. (2018). The impact of lean practices on operational performance—an empirical investigation of Indian process industries. *Production Planning & Control*, 29(2), 158-169.
- Peng, M. Y. P., Zhang, Z., Yen, H. Y., & Yang, S. M. (2019). Dynamic capabilities and firm performance in the high-tech industry: quadratic and moderating effects under differing ambidexterity levels. *Sustainability*, 11(18), 5004.
- Permana, A., & Ellitan, L. (2020). The role of dynamic capability in mediating the effects of environmental dynamism and managerial capabilities on firm performance: a preliminary study. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1(2), 70-83.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2012). The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. *International journal of production economics*, 136(1), 123-130.
- Pundziene, A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2022). The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: the mediating role of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 152-177.

- Rahman, S., Laosirihongthong, T., & Sohal, A. S. (2010). Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. *Journal of manufacturing technology management*, 21(7), 839-852.
- Rasi, R. Z. R., Rakiman, U. S., & Ahmad, M. F. B. (2015, May). Relationship between lean production and operational performance in the manufacturing industry. In IOP conference series: Materials science and engineering (Vol. 83, No. 1, p. 012016). IOP Publishing.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (9th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Shlaka, T. K., & 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*, 8, 120-126.
- Sudarti, K., Nurhidayati, N., & Adhiatma, A. (2019). The role of organizational ambidexterity to increase innovation speed and marketing performance of SMEs. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2), 250-268.
- Suroso, E., & Santosa, A. D. (2024). Effects Of Lean Manufacturing Practices On Operational Performance. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, 4(1), 174-179.
- Susanty, A., Sumiyati, L. S., Syaiful, S., & Nihlah, Z. (2021). The impact of lean manufacturing practices on operational and business performances at SMES in the wooden furniture industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(1), 203-231.
- Tarigan, Z. J. H. (2018). *The impact of organization commitment to process and product innovation in improving operational performance* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2011). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5), 499-518.
- Teece, D. J. (2016). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. In *The Eclectic Paradigm: A Framework for Synthesizing and Comparing Theories of International Business from Different Disciplines or Perspectives* (pp. 224-273). London: Palgrave Macmillan UK.

- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Teece, D. J. (2021). Evolutionary economics, routines, and dynamic capabilities. In *Routledge Handbook of Evolutionary Economics* (pp. 197-214). Routledge.
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, 113.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. DC1
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). *The dynamic capabilities of firms* (pp. 195-213). Springer Berlin Heidelberg.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*, 27(2), 158-179.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007, February). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. In *Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005)*.
- Vo, L. K., & Huynh, C. M. (2023). The effects of dynamic capabilities on operational performance: An empirical study from manufacturing enterprises in Vietnam. Online at <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/119170/> MPRA Paper No. 119170, posted 26 Nov 2023 15:30 UTC.
- Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. (2015). Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices: taking an organisational and national perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(3), 370-391.
- Yadav, V., Jain, R., Mittal, M. L., Panwar, A., & Lyons, A. (2019). The impact of lean practices on the operational performance of SMEs in India. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 317-330.
- Zelbst, P. J., Green Jr, K. W., & Sower, V. E. (2010). Impact of RFID technology utilization on operational performance. *Management Research Review*, 33(10), 994-1004.
- Zhang, J., & Wu, W. P. (2013). Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. *Journal of World Business*, 48(4), 539-548.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of management & organization*, 25(5), 731-747.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.