

القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي

## Dynamic capabilities as a mechanism to enhance organizational ambidexterity - The case study of some banks in the wilaya of El-Oued

عيشوش عواطف

Aichouche Aouatef

جامعة الوادي/الجزائر، aichouche-aouatef@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2020 /09/01 تاريخ القبول: 2021 /01/14 تاريخ النشر: 2021 /02/24

### ملخص:

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في المنظمة، لأجل ذلك تبدأ في تسييرها من القدرات الديناميكية وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها والتحكم فيها حتى تتمكن من تفعيلها، لذا جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على 42 إطاراً، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 30 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية. حيث أظهرت الدراسة بان القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: القدرات الديناميكية، البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف.

تصنيفات JEL : M<sub>19</sub>, O<sub>3</sub>

### Abstract

Organizational ambidexterity is one of the Intrinsic concepts in the organization, for this it begins to run from the dynamic capabilities and tries hard to find appropriate methods that enable it to understand and control it so that it can activate it, so this study came to emphasis the contribution dynamic capabilities in enhancing to the organizational ambidexterity in

some banks in the wilaya of El-Oued, depending case study technique, using the questionnaire as a tool to gather information, so we distributed it to 42 frameworks, the numbers of questionnaires that are recovered and valid to statistical analysis are 30 questionnaires. Several statistical methods are used in the statistical analysis of the information.

The study showed that dynamic capabilities contribute to enhancing to exploitation and exploration. The study concluded that there is an effective contribution of dynamic capabilities in enhancing organizational ambidexterity.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, organizational ambidexterity, Exploitation, Exploration.

**JEL Classification Codes:** M<sub>19</sub>, O<sub>3</sub>

## 1. مقدمة:

إن بقاء المنظمات يعتمد على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمراً حاسماً في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل بيئة مضطربة، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها، لهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو البراعة التنظيمية باعتبارها القاعدة التي يقوم عليها الأداء المتفوق الذي يعد أساس بناء الميزة التنافسية القادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، ما يضمن لها تحقيق الاستجابة السريعة للمواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة والتي تنقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر وأقوى، من خلال الموائمة بين ما تملكه من موجودات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، لذا برز الاهتمام بالقدرات الديناميكية كأحد الأطر المؤثرة في الإدارة الإستراتيجية باعتبارها وسيلة لخلق القيمة، تمكن المنظمات من فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، انطلاقاً من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية ضمان الاستمرارية والتقدم. لأجل ذلك تبدأ المنظمة في تسييرها للبراعة التنظيمية من قدراتها الديناميكية وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها حتى تتمكن من تفعيلها والاستثمار فيها كي توفر قاعدة تقوم عليها الميزة التنافسية التي تمهد لها الطريق نحو النجاح والتميز.

## إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل التالي:

كيف تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في بعض بنوك ولاية الوادي؟

## الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية التالية:  
تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في بعض بنوك ولاية الوادي.  
ويتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال.
- تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية؛
- 2- تحديد مدى وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.
- 3- من المأمول أن تساهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

**أهمية الدراسة:** احتل موضوع البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية اهتمام المنظمات الحديث، وذلك لأهميتهما البارزة في تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم القدرات الديناميكية، والوقوف على مدى مساهمته في تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

**منهج الدراسة:** من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل دراسة وفقا لأسلوب الإبعاد الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختبارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها. أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

## 2. الإطار النظري للقدرات الديناميكية

1.2 **تطور مفهوم القدرات الديناميكية:** يرجع مصطلح القدرات الديناميكية في الأصل إلى أعمال شومبيتر Schumpeter في 1934 من حديثه على مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار أين تعتمد الميزة التنافسية على ما اسماه بالهدم الخلاق للموارد الحالية وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة (Pavlou & El Sawy, 2011, p241)، ثم قدم كل من تيس وآخرون Teece & al تأصيلا مضبوطا لمفهوم القدرات الديناميكية حيث اعتبره البعض من أهم الأعمال في هذا المجال، وعرف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة على الاندماج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات

سرعة التغيير (Teece & al,1998, P516). أما زول واوهن Zollo & Winter يعتقدان بان القدرات الديناميكية هي نمط مستقر من النشاط الجماعي من خلاله تقوم المنظمة بشكل منتظم بتوليد وتعديل إجراءاتها بشكل منهجي سعيا لتحسين الفعالية (Zollo & Winter, 2002, P340). كما أشار إلى ذلك كل من نفز وهالي Nieves & Haller حيث اعتبارها بأنها عمليات المنظمة التي تهدف إلى تطوير وتحديد مواردها لغرض التكيف مع التغيرات البيئية (Nieves & Haller 2014, P225). وفي نفس السياق يرى كل من بفلو والصاوي Pavlou & El Sawy بأنها القدرات التي تساعد المنظمة على توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة تتلاءم بصورة أفضل مع التغيرات البيئية (Pavlou & El Sawy, 2011, P242). وهذا ما أكدته كل من اغر وتيس Augier & Teece بأنها القدرة على استشعار الفرص الجديدة والاستحواذ عليها وإعادة تشكيل وحماية الموارد المعرفية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Augier & Teece, 2009, P412)، كما أوضح سالونك وآخرون Salunke & al بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابليتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمية (Salunke & al, 2011,p1225) تمكن المنظمات من اكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية في ظل أسواق تتسم بالتغير الدائم، وتلبية حاجيات عملائها المتزايدة ومواجهة استراتيجيات منافسيها، وتختلف القدرات الديناميكية في اعتمادها على المعرفة الموجودة، ولكن حينما تكون الأسواق أكثر ديناميكية، يصبح التغيير غير خطي واقل توقعا، فالأسواق سريعة التقلب تظهر حينما تتميز حدود الأسواق بالضبابية، وتكون نماذج الأعمال الناجحة غير واضحة، ويتميز المنافسين والموردين والعملاء... بالغموض والتحول، ويكون الهيكل العام للصناعة غير واضح ولا يمكن نمذجة عدم التأكد وفق احتمالات معينة، لأنه من الصعب التحديد المسبق للحالات المستقبلية الممكنة، في هذا النوع من الأسواق تعتمد القدرات الديناميكية اقل على المعرفة المتوفرة وأكثر على المعرفة الجديدة (Kathleen& Martin,2000,p1111).

إن القدرات الديناميكية ترتبط بالقدرات التنظيمية نظرا لكونهما إمكانات وإجراءات تنظيمية، حيث تعد القدرات الديناميكية جانبا من القدرات التنظيمية وتتعلق بتحسين دور الإدارة الإستراتيجية في تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي (Nieves & Haller 2014, p225)، لكن القدرات التنظيمية هي قدرات مهمة وأساسية للحفاظ على أداء المنظمة لأعمالها من خلال عمليات التخطيط، التصميم، نشر الموارد وإمكانات العمل، تركز على تحقيق الكفاءة في الأعمال التنظيمية وتفوق المنظمة والرفع من أدائها بشكل تدريجي إذ تتعلق بالعمليات الحالية للمنظمة وتشير إلى قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات

وتنمية مواردها (Gurkan & Umit, 2015, pp313-314). ومن هنا يمكن القول بان القدرات الديناميكية هي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة ضبط قدراتها الداخلية والخارجية للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة.

## 2.2 أهمية القدرات الديناميكية

تسعى المنظمة من خلال القدرات الديناميكية إلى رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وقد برز الاهتمام بها أكثر لكونها إطاراً مؤثراً لفهم كيفية تطور مخزون موارد المنظمة حتى تتمكن من الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (Nieves & Haller, 2014, p244). وتمكينها من الاستجابة المرنة للأسواق وإعادة تكوين أصولها من خلال مجموعة الإجراءات التنظيمية والإستراتيجية (King & Tucci, 2002, p171)، من خلال مهارات وعمليات وإجراءات تمكن قادة المنظمة من تحديد التهديدات والفرص وإعادة تكوين الأصول من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل والتكيف مع الأسواق والتكنولوجيات الناشئة (O'Reilly & Tushman, 2008, p189)، الحرص على توفير معلومات قيمة عن الكيفية التي تتمكن من خلالها وحدات الأعمال من خلق موارد جديدة والقدرة على إنشاء منتجات وخدمات جديدة مع تطوير عمليات المنظمة الداخلية (رشيد والعبودي، 2016، ص26).

أن للقدرات الديناميكية أهمية كبيرة كونها تعزز من قوة علاقات المنظمة عن طريق الإفادة من أصولها الداخلية والخارجية، وتمكنها من تنسيق أنشطتها مع المنظمات الأخرى والاستجابة السريعة بطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي (Griffith & Harvey, 2001, p598)، ولقد حدد كل من ويتشر وشو Witcher & Chau أهمية القدرات الديناميكية كالتالي: (Witcher & Chau, 2010, p95)

- ✓ تمنح المنظمة قدرة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها فضلا عن صعوبة مجاراتها وتقليدها ما يجعل القدرات الديناميكية أساسا مهما للاستدامة التنافسية؛
- ✓ تمكن المنظمة من تكوين موارد تحقق ميزة تنافسية في المدى القصير وتحافظ عليها في المدى الطويل؛
- ✓ تجعل المنظمة قادرة على تحديد أسبقياتها التنافسية، ومن ثم إدارتها بشكل فعال؛
- ✓ تعتبر وسيلة للتكيف بشكل مستمر لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على التطوير المستمر؛
- ✓ تمكن المنظمة من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات.

## 3.2 أبعاد القدرات الديناميكية

من خلال مراجعة للأدبيات السابقة اتضح أن هناك خمسة أبعاد أساسية تركز عليها القدرات

الديناميكية، وفيما يأتي سيتم التعرض إليها في يلي:

- 1- قدرات الاستشعار: هي القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية والشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين، فعند استشعار المنظمات بيئتها، يتوجب على قياداتها معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتكنولوجيات الواجب استعمالها، والقطاعات المستهدفة في السوق وكذا تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيات وكيف ومتى سيستجيب المنافسون والموردون والزبائن. ويمكن أن تؤدي أعمالهم إلى جانب هيئات والحكومات وضع المعايير، إلى تغيير طبيعة الفرصة والطريقة التي ستظهر بها المنافسة (Hou, 2008, p8).
- 2- قدرات التعلم: هي قدرة المنظمات على فهم المعرفة الخارجية وتأسيسها ثم تحويلها إلى معرفة داخلية مفيدة، بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه القدرة المنظمات في تقييم، اكتساب، استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية لتأسيس معرفة داخلية جديدة تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة لتكييف المنظمة مع محيطها الخارجي (Cohen & Levinthal, 1990, p128).
- 3- قدرات التنسيق: هي تلك التوليفة من الجهود المنظمة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على انسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف الإدارة، خلالها يتم الحفاظ على علاقة جيدة بين الأهداف التنظيمية والفردية (Wenpin, 2002, p180).
- 4- قدرات التكامل: هي قدرة المنظمة على دمج ومجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، وان هذه القدرات يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع التعاون والتجريب، وبالتالي تعزيز الإبداع (Ambrosini & Bowman, 2009, p31).
- 5- قدرات إعادة التشكيل: تشير إلى الطرق المختلفة التي تقوم عن طريقها المنظمات بتعديل قاعدة مواردها وتوسيعها، للاستجابة في الوقت المناسب لتغيرات السوق والمنافسين.

### 3. الإطار النظري للبراعة التنظيمية

#### 1.3 تطور مفهوم البراعة التنظيمية

قدم مصطلح البراعة التنظيمية في أدبيات الإدارة لأول مرة من قبل دونكان Duncan في 1976 من كتابته حول التعلم التنظيمي، أكد فيها على حاجة المنظمات إلى اعتمادها هيكل تنظيمية مزدوجة لغرض تطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة- (Raisch & Birkinshaw, 2008, pp375-376)، حيث اقترح هيكلًا تنظيميًا مزدوجًا للمنظمات التي ترغب في إتباع نهجين مختلفين من الإبداع، الأول هو بدء أو تطوير أنشطة إبداعية أي الاستكشاف، والآخر هو تنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية أي الاستغلال، وفسر البراعة كمفهوم متتابع تركز المنظمات من خلاله على أي من أنشطة الاستكشاف أو

الاستغلال في وقت معين ولكنها تتبع كلا المنهجين في المدى الطويل (Tushman&O'Reilly,1996)، وكان مارش March أول من قدم مفهوم للبراعة التنظيمية، على أنها السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص وإمكانات جديدة (O'Reilly&Tushman,1996,p1)، وان أنشطة الاستكشاف والاستغلال هي أنشطة خاصة بالتعلم الجذري، مما يتطلب من قادة المنظمات الاهتمام بتوزيع مواردها بطريقة تحقق لها النجاح والاستمرار (March,1991,p102)، إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة، وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية، كما أكد بان أنشطة الاستغلال والاستكشاف توجهان مختلفان بحيث أن الاستغلال يركز على تقليل التكلفة وتحسين الجودة والأداء وعلى سلوك الابتكار الذي يهدف باستمرار إلى الوفاء بمتطلبات السوق الحالية وإرضاء العملاء الحاليين، أما نشاط الاستكشاف يركز على الابتكار للتعامل مع الأسواق الناشئة وطلبات العملاء المستقبلية (Batta,2006,p7)، لذا يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هاذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها تحقيق التوازن بينهما ومنه تحقيق النجاح والاستمرارية.

فالمنظمة البراعة لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة، والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته (Preda, 2014,p71) فهي عبارة عن أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة جماعيا على العمل في وقت واحد من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير والإبداع على المدى الطويل، من اجل ضمان تحقيق الأداء المتفوق الذي يعد الهدف الجوهري للمنظمة المتسمة بالبراعة التنظيمية، وذلك عن طريق تحقيق التوافق والتوازن بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف (Raisch&al,2009,p685)، لذا حدد هانق (Huang,2008,p12) ثلاثة مداخل رئيسة لدراسة البراعة التنظيمية وهي تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، ومدخل قيادة الإدارة العليا، في حين اتفق كل من رايش وبريكنشو (Raisch&Brikinshaw,2008,p376) على مدخل القيادة، وأضافا مدخلا رابعا هو مدخل الحلول السياقية، ومن هنا سعت المنظمات الناجحة للبحث عن الفرص الجديدة من خلال الاستكشاف والاستغلال، وان لا يقتصر هدفها على استشراف المستقبل، والإبداع غير المستمر، واستهداف زبائن جدد، بل يجب التركيز على الزبائن الحاليين، والإبداعات الإضافية والتغيير المتطور، هذا ما أكسب موضوع البراعة التنظيمية اهتماما متزايدا.

### 2.3 خصائص وشروط البراعة التنظيمية

اكتسبت البراعة التنظيمية على نحو متزايد اهتمام كبير من قبل المنظمات وبالأخص في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والذي يركز على الإبداع، حيث أوضحت من بين القضايا الجد مهمة، فالبراعة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص وتمثل في: (Bodwell &Chermak, 2010, p199)

- الإدراك: المنظمة المدركة للفرص تمتلك آليات تتلاءم مع متطلبات بيئتها وتغيراتها المتسارعة لخلق التغيير؛
- الاغتنام: استغلال المنظمة لجميع الفرص، يمكنها من تنفيذ الرؤية الإستراتيجية في شروط مؤكدة؛
- إعادة التشكيل: إعادة توحيد الموارد والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب متطلبات السوق وتطوراته.

لذا هناك خمسة شروط ضرورية يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي على النحو التالي: (Bryson & al, 2008, pp18-19)

- ✓ ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاطي الاستكشاف والاستغلال، مع وجود إصرار استراتيجي يعكس توجهها نحو الابتكار والإبداع كضرورة للبقاء والاستمرار على المدى البعيد، وهذا يترجم من خلال توضيح الإدارة الأسلوب والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد أسباب الأخذ بالبراعة التنظيمية؛
- ✓ يجب أن توضح المنظمة لأفرادها الأسباب التي تدعو للاستمرار في استغلال معارفها الحالية وقدرتها في البحث على معارف جديدة من أجل ضمان التناسق الفعال والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية؛
- ✓ التركيز على إيجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي داخل المنظمة؛
- ✓ ضرورة توفر الإجماع والتوافق بين قيادات المنظمة بمختلف مستوياتهم نحو طرق العمل والبدائل الإستراتيجية المراد تنفيذها مع أهمية الأخذ بالبراعة التنظيمية؛
- ✓ التركيز على تشكيل فريق عمل يتمتع بالمرونة الإدراكية المعززة لإدارة المشاريع ذات هيكل ذكاء الأعمال العالية والمحفقة لمبادئ البراعة التنظيمية.

### 3.3 أبعاد البراعة التنظيمية

لقد اتفق اغلب الباحثون حول الأبعاد الأساسية للبراعة التنظيمية، وسيتم التطرق إليهما كما يلي:

- 1- الاستغلال: تشير إلى عملية تحديد تهدف إلى الاستفادة من الأصول الموجودة في المنظمة من خلال تحسينها أو تحسين استخدامها، ويشتمل التعلم الاستغلالي على عمليتين تحويل وتطبيق المعرفة (Ferrerias-Méndez&al, 2016, p52)، حيث يشير التحويل لمهارة المنظمة في دمج المعارف الجديدة مع المعارف الموجودة من قبل، أما التطبيق فيشير إلى مهارة المنظمة في تنفيذ التكنولوجيا وتكييفها في

منتج جديد. ويمكن تقسيم الاستغلال إلى استغلال داخلي من خلال التعلم التدريجي البسيط، واستغلال خارجي عن طريق استخدام الأصول الموجودة في سياق مختلف (Brand&al, 2002, p5) .

2- الاستكشاف: تشير إلى عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة، من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة (Thomas&al, 2018, p343)، بهدف إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية (Gibson & Birkinshaw, 2004, p209)، ترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من التنافسية وامتلاك القدرة بتنبؤ بحاجات السوق أو البحث عن أسواق جديدة (Popadiuk&Bido, 2016, p240).

#### 4. مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية

أن قدرات الديناميكية تنعكس على البراعة التنظيمية بحيث تمكن المنظمة من الاستكشاف والاستغلال من خلال تكامل الموجودات التنظيمية الجديدة والقائمة (O'Reilly & Tushman, 1996, p187)، ويمكن توضيح العلاقة القائمة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية كما يلي:

4.1 مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال: تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال من خلال قدرات الاستشعار وهذا ما أشار إليه زانغ وآخرون Zhang&al حيث يروا بأن قدرات الاستشعار هي أكثر الممارسات فاعلية تعمل على تعزيز الاستغلال من خلال زيادة قدرة المنظمة على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق (غازي، ص29)، فقدرات الاستشعار تقوم بإتاحة المعلومات للمنظمة وتحسن من نطاق معارفها الخارجية عن طريق جمع البيانات حول احتياجات العملاء، التطورات التكنولوجية الحديثة، طبيعة المنافسة، التقنيات الواجب إتباعها والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق (Teece, 1997, p132).

كما يمكن أن تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال قدرات التعلم وأكد على ذلك ليباتكن وآخرون Lubatkin & al حيث أن الاستغلال ينطوي على استعمال قواعد معرفية صريحة وذلك عن طريق استيعابها ودمجها بين أفراد المنظمة وتطبيقها (Lubatkin&al, 2006, p648)، وهذا بانتهاج عدة سلوكيات يمكن أن تتبناها المنظمة والمتمثلة في جمع الخبرات المختلفة والتركيز على عمليات بناء واكتساب أنماط جديدة من المعرفة والممارسات ذات طابع تجريبي تطبيقي، مع الحرص على تطوير آليات الفهم المشترك بين أعضاء الفريق فكل هذا يحسن من مستوى استغلال المعرفة ويعمقها (Valaei&al, 2017, p226)، وقد تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز من الاستغلال من خلال قدرات التنسيق بالعمل على جعل أفراد المنظمة يعملون بخط متناسق بإضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في

المظاهر الجماعية للمنظمة كالهياكل، العمليات، الاستراتيجيات وغيرها، بحيث مختلف الأقسام في المنظمة تختبر إمكانية وضع تلك المبادرات الإستراتيجية المطورة قيد العمل (Charlotta,2012,p503). في حين تسعى قدرات التكامل إلى تمكين المنظمة من الاستفادة من المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها مع إدراج القدرات الجديدة المكتسبة حديثا ودمجها بالموارد والقدرات المتاحة، فقدرات التكامل هي الأخرى تساهم في تعزيز استغلال المعرفة من خلال إحداث التكامل المعرفي حيث ذكر إريكسون Eriksson أن تكامل المعرفة ينطوي على الجمع بين مختلف الموارد، وعادة ما تربط المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية والتي تم الحصول عليها من مصادر خارجية (Eriksson,2013,p70). وتساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال عن طريق قدرات إعادة تشكيل الموارد إذ أشار كندستروم وآخرون Kindstrom&al إلى أن نشاط الاستغلال يتطلب من المنظمة إجراء تعديلات على تشكيلة العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها الحالية (Kindstrom& al,2013,p1065)، من خلال القدرة على بناء آليات تمكن المنظمة من إبداع تشكيلات جديدة للموارد يتم فيها مزج القدرات التي تمتلكها المنظمة (موارد وقدرات داخلية) والقدرات التي تحصل عليها من المصادر الخارجية (من خلال الاستحواذ والتحالفات)، وبتحويل الموارد التشغيلية الحالية إلى موارد حيوية فاعلة.

**2.4 مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف:** تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات الاستشعار وهذا ما أشار إليه آيزنهاردت وسول Eisenhardt&Sull فوفقا لهما فإن الاستكشاف ينطلق من الاستشعار والتفاعل مع البيئة (الحلقة، 2019، ص32)، وهذا ما أكده شارلوتا وآخرون Charlotta&al حين اعتبروا بان فعالية قدرات الاستشعار تكمن في التقاط الإشارات الضعيفة التي تحفز على استكشاف المعرفة بهدف إنشاء فرص أعمال جديدة والتي تظهر خارج نطاق الإستراتيجية الحالية (Charlotta&al,2012). كما تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات التعلم بالبحث والتنقيب والتركيز الجماعي على التعلم وتبادل المعلومات والاستفادة من أصحاب المعرفة داخل المنظمة وأسواقها وبيئتها التنافسية لاستكشاف معارف جديدة ومن خلال تشجيع عملية التعلم (Chen, 2017, p387)، هذا ما ذكره جانسن Justin حيث يرى أن استكشاف المعارف والمهارات الجديدة والبحث عن قنوات توزيع جديدة يؤدي إلى حدوث إبداع جذري يصمم لتلبية حاجات الزبائن والأسواق الجديدة (Justin,2005,p19)، أيضا تساهم قدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات التنسيق وهذا ما أوضح هبوش وآخرون Bosch&al حين اعتبروا أن قدرات التنسيق تعزز من

استكشاف واكتساب المعرفة من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل والتي تساعد في التفاعل بين العاملين (Bosch & al,1999,p556). وتبني آليات لامركزية تجعل الأفراد أكثر قدرة على جمع واستكشاف معلومات جديدة مع تحسين قدرتهم الإدراكية ورغبتهم في البحث عن حلول وأفكار مبتكرة (Gilissen, 2019,p4). كما أن قدرات التكامل تساهم في تعزيز عملية الاستكشاف إذ ذكر إريكسون Eriksson أن التكامل ينطوي على الجمع بين مختلف الموارد، وعادة ما ترتبط المعرفة الجديدة مع الحالية (Eriksson,2013,p70)، عن طريق العمل على تطوير وتحسين الروتين الداخلي الذي يسهل الجمع والدمج بين المعارف السابقة والمكتسبة حديثا المحولة في عملياتها الروتينية المستقبلية (Pop,2020) ونجد بان قدرات إعادة التشكيل تساهم هي أيضا في تعزيز من الاستكشاف وهذا ما أشار إليه دوبرويت وشاميفا Dupouet&Chameeva حيث يعتقدوا بأن آليات الاستكشاف تشمل إدخال أنشطة ومعارف جديدة داخل المنظمة ما يستلزم إعادة التصميم والتشكيل (الكلي أو الجزئي) لما هو قائم (Dupouet&Chameeva,2008,p8) عن طريق إعادة تنظيم المعارف المخزنة وتفكيكها وتشكيلها للوصول إلى معارف جديدة والتمكن من رؤية علاقات لم تكن معروفة من قبل، في نفس السياق يذهب MacInerney-May حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها ينبغي أن تكون سابقا في الاستكشاف من خلال إعادة تشكيل قدراتها الحالية بشكل فعال (MacInerney-May,2012,p19).

## 5. المعاينة المنهجية

**1.5 مجتمع وعينة الدراسة:** قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستكشافي، بالاعتماد على المصادر الأولية من كتب ودراسات سابقة ذات العلاقة، والمصادر الثانوية بجمع المعلومات عن طريق إستبانة تم تصميمها وتطويرها لبيئة الدراسة الحالية بالاستناد إلى الإطار النظري، ووزعت على مجتمع الدراسة الذي شمل على بعض البنوك في ولاية الوادي، حيث تم توزيع 42 إستبانة على عينة من إطارات البنوك، وتم إسترجاع 30 إستبانة وبعد تفحصها تبين أن 30 إستبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت 71.4 % من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات المدرسة كما يلي:

الجدول 1: توزيع مجتمع الدراسة حسب البنوك المدروسة

الوكالة البنكية	عدد الإطارات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	% النسبة
بنك التنمية الريفية "BADR"	7	6	5	16.7
القرض الشعبي الوطني "CPA"	6	6	4	13.3
البنك الوطني "BNA"	6	6	4	13.3
تروست "TRUST"	5	5	3	10.0
بنك البركة "BARAKA"	5	5	5	16.7
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP"	5	5	3	10.0
البنك الخارجي الجزائري "BEA"	5	5	4	13.3
بنك الخليج "AGB"	4	4	2	6.7
المجموع	43	42	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

**2.5 أداة الدراسة:** استنادا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة بالاعتماد على الإستبانة كمصدر لجمع البيانات والمعلومات، حيث شملت الإستبانة على جزأين رئيسيين حيث يشمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية، والجزء الثاني احتوى على المحاور أساسية التي تحدد متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل المتمثل في القدرات الدينامكية الذي شمل على 13 فقرة، والمتغير التابع بأبعاده والمتمثل في البراعة التنظيمية الذي شمل على فقرات: الاستكشاف 7 فقرات، الاستغلال 6 فقرات، ومن أجل قياس متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمقياس ليكارت الثلاثي.

**3.5 صدق الأداة وثباتها:** لغاية التأكد من صدق الأداة الظاهري والصدق المنطقي تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والمتخصصين في مجال الدراسة لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المحتوى والفقرات وملائمتها لمحاور وبيئة الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم التي حصدت 89%، تم اعتماد الإستبانة بفقراتها ومحاورها بعد إجراء تعديل طفيف على بعض الصياغات اللغوية، ولمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قامت الباحثة بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا لفقرات الإستبانة ومتغيراتها المستقلة، والتابعة، والجدول رقم 2 يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 2: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	اسم المتغير	
0.892**	القدرات الدينامكية	
0.901**	الاستكشاف	البراعة التنظيمية
0.911**	الاستغلال	
0.889**	البراعة التنظيمية ككل	
0.915**	المقياس ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يشير الجدول رقم 2 إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تجاوزت 60% وتعتبر عالية إحصائيا حيث

تدل على أن المقياس المستخدم يتصف باتساق داخلي عالي.

## 6. تحليل نتائج الدراسة

### 1.6 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

يوضح الجدول رقم 3 المتوسطات الحسابية الكلية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل، وعناصر المتغير التابع، يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو فقرات المتغير المستقل والقدرات الدينامكية، حيث أن المتوسط الحسابي العام كان الأعلى، حيث بلغ 2.50 مما يشير إلى دور القدرات الدينامكية في البنوك المبحوثة، ويبين الجدول رقم 3 أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لإدراك أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالبراعة التنظيمية في بنوكهم، فقد كان الأثر الأكبر في البراعة التنظيمية للاستغلال إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير 2.59 وانحراف معياري 0.385، أما المتغير التابع الأقل تأثرا فقد كان الاستكشاف. حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بهذا المتغير 2.41 وانحراف معياري 0.359 .

الجدول 3 : نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف
القدرات الدينامكية	2.50	0.268
التابع المتغير		
الاستكشاف	2.41	0.359
الاستغلال	2.59	0.385
البراعة التنظيمية	2.50	0.372

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

**2.6 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وللتأكد من ذلك سوف نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov ، وبما أن حجم العينة أقل من 50 فردا سنستدل بنتائج اختبار جودة المطابقة Shapiro-Wilk والموضح في الجدول رقم 6 كما يلي:

جدول 6: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig.	D f	Statistic	Sig.	df	Statistic	البيانات
طبيعي	.1900	30	.9520	.057	30	.1570	القدرات الديناميكية
طبيعي	.0660	30	.9350	.064	30	.1550	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى.

**3.6 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى البنوك محل الدراسة، سيتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 .

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية/المعاملات الانحدار			معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية	المحسوبة F قيمة
0.418	0.215	مقدار الثابت B <sub>0</sub>	.437	0.661	0.000	21.739
4.662	0.951	متغير: المستقل B <sub>1</sub>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.661$ ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الاستغلال والقدرات الديناميكية بمعامل التحديد  $R^2=0.437$  أي أن القدرات الديناميكية تساهم بنسبة 43.7% في التغيرات التي تحدث في عملية الاستغلال، أما النسبة المتبقية 56.3% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة  $F=21.739$  المحسوبة وهي دالة إحصائية، كما أن نتيجة اختبار  $t=4.662$  عند مستوى معنوية  $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير

قيمة معامل الانحدار  $B_1 = 0.951$  أنه كلما قامت عينة البنوك الدراسة بإجراء تحسينات أو زيادة مستويات تطبيق القدرات الديناميكية بوحدة واحدة يعقبها تعزيز في عملية الاستغلال بقيمة 0.951 وحدة، لتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 0.215 + 0.951 (X) + \varepsilon i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال لدى البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. هذا يتوافق مع ما وصل إليه جواكسين وبنديزين Jurksiene & Pundziene حين اعتبرا بان القدرات الديناميكية مسؤولة عن تطوير أنشطة الاستغلال داخل المنظمة، ما يتطلب العمل على استشعار الفرص والتحديات لا سيما في الأسواق سريعة التغير، وان عملية الاستغلال تتم عن طريق اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها، (Jurksiene & Pundziene, 2016, p1)

**4.6 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** توجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى البنوك محل الدراسة.

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التحديد	المعنوية الجزئية/المعاملات الانحدار	
المحسوبة F قيمة	مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>	المعاملات نموذج الانحدار	B
61.428	0.000	0.829	.6870	مقدار الثابت B <sub>0</sub>	0.363
				متغير: المستقل B <sub>1</sub>	1.111
					t
					7.838

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.829$ ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الاستكشاف والقدرات الديناميكية بمعامل التحديد  $R^2=0.687$  أي أن القدرات الديناميكية تساهم بنسبة 68.7% في التغيرات التي تحدث في عملية الاستكشاف، أما النسبة المتبقية 31.3% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة  $F=61.428$  المحسوبة وهي دالة إحصائية، كما أن نتيجة اختبار  $t=7.838$  عند مستوى معنوية  $\text{sig}=0.000$ ، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الانحدار  $B_1=1.111$  أنه كلما قامت عينة البنوك الدراسة بإجراء تحسينات أو زيادة مستويات تطبيق القدرات الديناميكية بوحدة واحدة يعقبها تعزيز في عملية الاستكشاف بقيمة 1.111 وحدة، لتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 0.363 + 1.111 (X) + \varepsilon i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف لدى البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، تتوافق هذه النتيجة مع شياويان وآخرون Xiaoyan&al بأنه ينبغي على المنظمات أن تستشعر البيئة الخارجية وتتعلم وتنسق وتعيد تشكيل كافة مواردها بما يخدم مصالحها من اجل استكشاف المزيد من المعارف والفرص، ما يمكنها من الاستمرار في المنافسة (Xiaoyan&al, 2015, p1461).

**5.6 اختبار الفرضية العامة:** يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى البنوك محل الدراسة.

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار للفرضية العامة

معنوية الكلوية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التحديد	المعنوية الجزئية/للمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>	المعاملات نموذج الانحدار	t
56.484	0.000	0.818	.6690	مقدار الثابت B <sub>0</sub>	0.096
				متغير: المستقل B <sub>1</sub>	7.516

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.818$ ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية بمعامل التحديد  $R^2=0.669$  أي أن القدرات الديناميكية تساهم بنسبة 66.9% في التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية 33.1% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة  $F=56.484$  المحسوبة وهي دالة إحصائياً، كما أن نتيجة اختبار  $t=7.516$  عند مستوى معنوية  $sig=0.000$ ، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الانحدار  $B_1=1.037$  أنه كلما قامت عينة البنوك الدراسة بإجراء تحسينات أو زيادة مستويات تطبيق القدرات الديناميكية بوحدة واحدة يعقبها تعزيز في البراعة التنظيمية بقيمة 1.037 وحدة، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 0.096 + 1.037(X) + \epsilon_i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد مساهمة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى عينة البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. وهي النتيجة التي توصل إليها سواروب Swarup في دراسته على أن القدرات الديناميكية هي ليست مفاهيم مجردة بل هي مجموعة من الآليات تهدف إلى تعزيز الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية أي تعزيز البراعة التنظيمية من اجل

التفوق وتحقيق مركز تنافسي، وأكد على أن القدرات الديناميكية تساعد كبار المدراء في المنظمة على إدراك الفرص وتخصيص الموارد ما يسمح بممارسة براعة الاستغلال والاستكشاف (Swarup, 2012, p90).

## 7. الخاتمة

تسعى المنظمات لتحقيق مركز تنافسي للقدرات الديناميكية التي تعد عنصرا مهما لنجاحها خاصة عندما تحتاج إلى كسب زبائن جدد في السوق أو منتجات جديدة في بيئة سريعة التغير، وبدونها فان المنظمات الغنية بالموارد سوف تفقد ميزتها التنافسية بسرعة وفي النهاية تخرج من اللعبة، لذا تلجأ حل المنظمات إلى تعزيز البراعة التنظيمية نظرا للتنافسية العالية التي تتطلب تطوير وحدات بارعة من خلال التغيير الجذري والتطوير بشكل متزامن، لذا تحتاج البراعة التنظيمية إلى قدرات الديناميكية لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف من خلال الاستفادة القصوى من مواردها.

## نتائج الدراسة

أثبتت النتائج أن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز الاستغلال والاستكشاف وبناء على تلك النتائج تم قبول إشكالية الدراسة حيث تم التوصل إلى أن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية. استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض المقترحات وهي:

- ضرورة الاهتمام بتشجيع إتباع أسلوب التفكير الإبداعي والإدارة بالذكاءات؛
- ضرورة خلق ثقافة تشجع على المخاطرة والمبادرة لاقتناص الفرص والعمل على استغلالها؛
- إيجاد طريقة للاستغلال الفرص فامتلاك المعرفة دون استغلالها ليس لها جدوا؛
- الاهتمام أكثر بالقدرات الديناميكية كمدخل لتعزيز الجانب التنافسي للمنظمة؛
- يتح الوضع التنافسي الحالي فرصا هامة للتطوير، مما يتطلب استغلالها واستكشافها بالاستثمار القدرات.

## 8. قائمة المراجع

1. صالح عبد الرضا رشيد وعلي عبد الرزاق لفته العبودي، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، عدد 8، 2016.

2. عباس علوان غازي، فيصل علوان الطائي، حسين حريجة الحسناوي، توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الإستراتيجية للمنظمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، 2020.
3. عيد سليمان الحجيلة، القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الإستراتيجية الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2019.
4. Ambrosini, V.& Bowman, C., What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, **International Journal of Management Reviews**, Vol.11, No.1, 2009.
5. Batta, R., An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry, Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University, Pays-Bas, 2006.
6. Bodwell Wendy, Chermack Thomas J, Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, **journal Technological forecasting and social change**, Vol.77, No.2, 2010.
7. Brand, M., Gemser, G., Sorge, A. & Maccow, D., The use of exploration and exploitation strategies for internationalization by old and new economy SMES, **Frontiers of Entrepreneurship Research Conference**, Babson college, Wellesley, Massachusetts, USA, 2002.
8. Bryson John M., Kimberly B. Boal, Hal G. Rainey, Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations, **the conference on "Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow**, Cardiff University and the Economic and Social Research Council, 3-5 December 2008.
9. Chameeva -Tatiana Bouzdine, Dupouët Olivier, Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison of Punctuated Equilibrium and Ambidexterity, **Conference: ENEF**, cahier CEREBEM, No 124-08, 2008.
10. Charlotta, S. A., Marko Kohtamäki, & Andreas Kuckertz, Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap, **Strategic Entrepreneurship Journal**, vol 6.No1, 2012.
11. Charlotta, S. A., Unmasking the capability of strategic learning: a validation study, **The Learning Organization**. Vol.19 No.6, 2012.
12. Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A., Absorptive-Capacity - a New Perspective on Learning and Innovation, **Administrative Science Quarterly** Vol.35, No 1, 1990.
13. Eisenhardt, Kathleen M., & Jeffrey A. Martin, Dynamic capabilities: what are they?, **Strategic management journal**, vol.21, 2000.
14. ErikssonTaina, Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.30, No 1, 2013.
15. Ferreras-Méndez J.L, Fernandez-Mesa A, Alegre J, The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look, **Technovation**, Vol.54. 2016.
16. Frans A. J. Van den Bosch, Volberda Henk. W, Michiel de Boer, Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, **Organization Science**, Vol.10, No.5, 1999.
17. Gibson Cristina B, Julian Birkinshaw, The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, **The Academy of Management Journal**, Vol.47, No.2, 2004.
18. Griffith D. A, Harvey M. G, A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities, **Journal of International Business Studies**, Vol.32, No.3, 2001.
19. Gurkan Inan. G, Umit S. Bititci, Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda, **Social and Behavioral Sciences**, Vol.210, December 2015.

20. Henrik Szentes, **Organizational Ambidexterity in Construction Projects**, Unpublished Doctoral Dissertation, Lulea University of Technology, Sweden, 2014.
21. Huang, P.W., Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities, Working Paper, **Cheng-Shiu University**, Kaohsiung, Taiwan, 2008.
22. Jia-Jeng Hou, Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities, **Social Behavior and Personality: An international journal**, VOL.36, No.9, 2008.
23. Julia Nieves, Sabine Haller ,Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, Vol.40, 2014.
24. Jurksiene Lolita, Pundziene Asta, The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity, **European Business Review**, Vol .28,No. 4, 2016.
25. Justin Jansen, Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, Doctoral thesis unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam , 2005.
26. Kindström Daniel, Kowalkowski Christian, Sandberg Erik, Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach, **Journal of Business Research**, Vol.66, No.8, 2013.
27. King Andrew A, Tucci Christopher L, Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities, **Management Science**, Vol.48, No.2, 2002.
28. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F., 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, 2006.
29. MacInerney-May, K., The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, Inaugural dissertation to Unpublished Doctoral Dissertation, Universität zu Köln, 2012.
30. March J.G, Exploration and exploitation in organizational learning, **Organization Science**, Vol.2, No.1,1991.
31. McKnight, Brent Alexander, Developing Dynamic Capabilities in Environments of Persistent Disturbances, **University of Western Ontario**, 2012.
32. O'Reilly Charles A., Tushman Michael L, Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, **Research in Organizational Behavior**, Vol.28, 2008.
33. O'Reilly Charles A., Tushman Michael L, Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, **California Management Review**, Berkeley, Vol.38, No.4, 1996.
34. Oana-Maria Pop, **Absorptive Capabilities for Innovation**, 14June 2020, <https://blog.hypeinnovation.com/absorptive-capabilities-for-innovation-what-really-matters>
35. Pavlou, Paul A., & Omar A. El Sawy, Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, **Decision Sciences**, Vol.42, No.1, 2011.
36. Popadiuk Silvio, Diogenes de Souza Bido, Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms, **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.20, No.2, 2016.
37. Raisch S, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael L. Tushman, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, **Organization Science**, Vol.20, No.4, 2009.
38. Raisch, S & Birkinshaw, J., Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, **Journal of Management**, Vol.34, No.3, 2008.
39. Salunke, S., Weerawardena, J., McColl-Kennedy, J., Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms, **Industrial Marketing Management**, Vol.40 No.8, 2011.
40. Swarup Kumar Dutta, Dynamic Capabilities: Fostering Ambidexterity, **SCMS Journal of Indian Management**, Vol.9, No.2, 2012.

41. Teece David J, Pisano Gary, Shuen Amy, Dynamic Capabilities and Strategic Management, **strategic Management Journal**, Vol.18, No.7, 1998.
42. Teun Gilissen, The relationship between formal and informal coordination mechanisms and individual ambidexterity, **Business Management & Organisation Group**, May 2019.
43. Thomas Hoholm, Fred Strønen, Kari J, Linn Nathalie Støme, Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting, Palgrave Macmillan UK, Norway, 2018.
44. Valaei N., Rezaei S, IsmaIL W.K.W, examining learning strategies, creativity, and innovation at SMES using fuzzy set Qualitative comparative Analysis and PLS path modeling, **journal of business research**, Vol.70, 2017.
45. Wenpin Tsai, Social Structur of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, **Organization Science**, VOL.13, No.2, 2002.
46. Witcher B.J, Chau V. S, Strategic Management: Principles and Practice, Cengage Learning, Australia, 2010.
47. Xiaoyan Wang, Dapeng Yang, Yuan Yan, Ambidexterity in entrepreneurship: a perspective of dynamic capability, **International Conference on Computational Intelligence and Communication Networks (CICN)**, Jabalpur, India, 2015.
48. Yan Chen, Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation, **Business Horizons**, Vol. 60, No3, 2017.