

تأثير القابليات الدينامية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام دراسة تحليلية لآراء اساتذة جامعة الكوفة

م.ضرغام حسن عبد

أ.م.د. عباس مزعل السهلاني

الكلية التقنية الإدارية/جامعة الفرات الأوسط التقنية

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

dergham2020@gmail.com

Abbas_muzel@yahoo.com

الملخص:

الغرض: يهدف هذا البحث لدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين القابليات الدينامية كمتغير تفسيري والأداء المنظمي المستدام كمتغير استجابي.

المنهجية/التصميم: تم توزيع 135 استبانة على الأساتذة في جامعة الكوفة ممن يحملون لقب (استاذ) في عموم كليات الجامعة البالغة (21) كلية، بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (129) كانت (127) منها صالحة للتحليل الاحصائي، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) فضلا عن برنامج (AMOS).

النتائج النظرية: وجود فجوة معرفية عن تفسير العلاقة بين متغيرات البحث إضافة لسعي الباحثين لبيان أهمية الأداء المنظمي المستدام كوسيلة مهمة لتحقيق التنافسية العالية للمنظمات حاليا.

النتائج العملية: توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين القابليات الدينامية والأداء المنظمي المستدام.

النتائج العلمية: يمكن الإفادة من النتائج التي توصل اليها البحث ان اهتمام المنظمات بالقابليات الدينامية وتطويرها سيقود للوصول للأداء المستدام وتحقيق أهدافها المستقبلية.

الاصالة/القيمة: جاء البحث ليسد فجوة معرفية تمثلت بعدم وجود بحث سابق يناقش متغيري البحث في ا نموذج بحث واحد (على حد علم الباحثين) ومناقشة أثر هذه العلاقة في تعزيز مكانة المنظمة الاجتماعية والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: القابليات الدينامية، الأداء المنظمي المستدام

Abstract:

Purpose: This study aims to study and determine the nature of the relationship between dynamic capabilities as an explanatory variable And sustainable organizational performance as a responsive variable.

Methodology / Design: 135 questionnaires were distributed to professors at the University of Kufa who hold the title of Professor in all faculties of the university (21), and the retrieved questionnaires (129) were (127) valid for statistical analysis, (SPSS) as well as AMOS.

Theoretical results: A knowledge gap on the interpretation of the relationship between the variables of research in addition to the researchers' quest to demonstrate the importance of sustainable organizational performance as an important means to achieve the high competitiveness of the organizations currently.

Results: The research results in a set of results, including a direct significant effect between dynamic capabilities and sustainable organizational performance.

Scientific results: The results of the research can be used as the organizations' interest and developing dynamic capabilities will lead to achieving sustainable performance and achieving its future goals.

Originality / Value: The research came to fill a knowledge gap, which was the result of an earlier research that discusses the two research variables in one research model and the impact

of this relationship on enhancing the social and competitive position of the organization.
Keywords: Dynamic Capabilities, Sustainable Organizational Performance

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

اولاً: مشكلة البحث

تعيش المنظمات في ظل تعقيد مستمر نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة وهو ما يفرض عليها البحث عن مصادر متنوعة للنجاح، ولم تكن الجامعات بمعزل عن هذه التعقيدات بل ان بيئة التعليم العالي تعد احد البيئات المعقدة واكثرها تطلباً لان الجامعات تقدم خدمات تتسم بالحدثة والتنوع في مضمونها، ولهذا اصبح لزاماً على ادارات الجامعات إيجاد موارد متعددة لوضع أسس سليمة للنجاح في مهمة تقديم خدمة التعليم العالي للمجتمع ومن اهم موارد النجاح هي القابليات الدينامية (الديناميكية) التي اجمع عدد كبير من الباحثين على أهمية هذه القابليات للمنظمات للوصول للمزايا التنافسية وتحقيق الاستدامة في الأداء التي تعد واحدة من الأهداف المهمة التي تسهم في تغيير فلسفة الأداء المتعارف عليه ليكون أداء جماعي واجتماعي في آن واحد وذلك لان الاستدامة تتعلق بالجانب الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ولا تتعلق بالجامعة فقط ولهذا تبرز مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده: هل هنالك دور للقابليات الدينامية في جامعة الكوفة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام؟ فضلا عن ذلك عدم تناول اثر القابليات الدينامية مع الأداء المستدام في بحث سابق ما يعني وجود فجوة معرفية، وقد تمخض عن هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

أ: ما مستوى إدراك القابليات الدينامية واهميتها لدى عينة البحث في جامعة الكوفة؟

ب: ما مستوى إدراك فلسفة وطبيعة الأداء المنظمي المستدام لدى عينة البحث في جامعة الكوفة؟

ج: هل ان الاهتمام بالقابليات الدينامية في الجامعة سيقود لتحقيق الأداء المنظمي المستدام في الجامعة عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من جانبين هما

أ: أهمية المتغيرات الأساسية للبحث اذ تصدى الباحثين لمتغيرين مهمين وحديثين في الفكر الإداري المعاصر هما القابليات الدينامية التي أشار عدد كبير من الباحثين مثل (Teece et al,1997) و (Lopez et al,2017) وغيرهم على أهمية هذه القابليات للمنظمات لتحقيق النجاح لانها تتسم بالحركية والديناميكية العالية للتعامل مع الاضطرابات البيئية والتنافسية العالية التي تعيشها المنظمات الان، فضلا عن موضوع الأداء المنظمي المستدام الذي يعد احد الموضوعات المعقدة والمهمة للمنظمات لانه يتعلق بالتعاقد والتفاعل العميق بين إدارة المنظمة والعاملين والشركاء لتحقيق العمق في الأداء أي التأزر في الأداء لتحقيق الاستدامة في الأداء المتفوق على المنافسين.

ب: الأهمية الخاصة بميدان البحث اذ اختار الباحثين جامعة الكوفة لتكون ميداناً للبحث ما يضيف أهمية كبيرة للبحث لما تمثله الجامعة من مركز اهتمام اجتماعي وما تقدمه من مخرجات من الشباب تسهم في

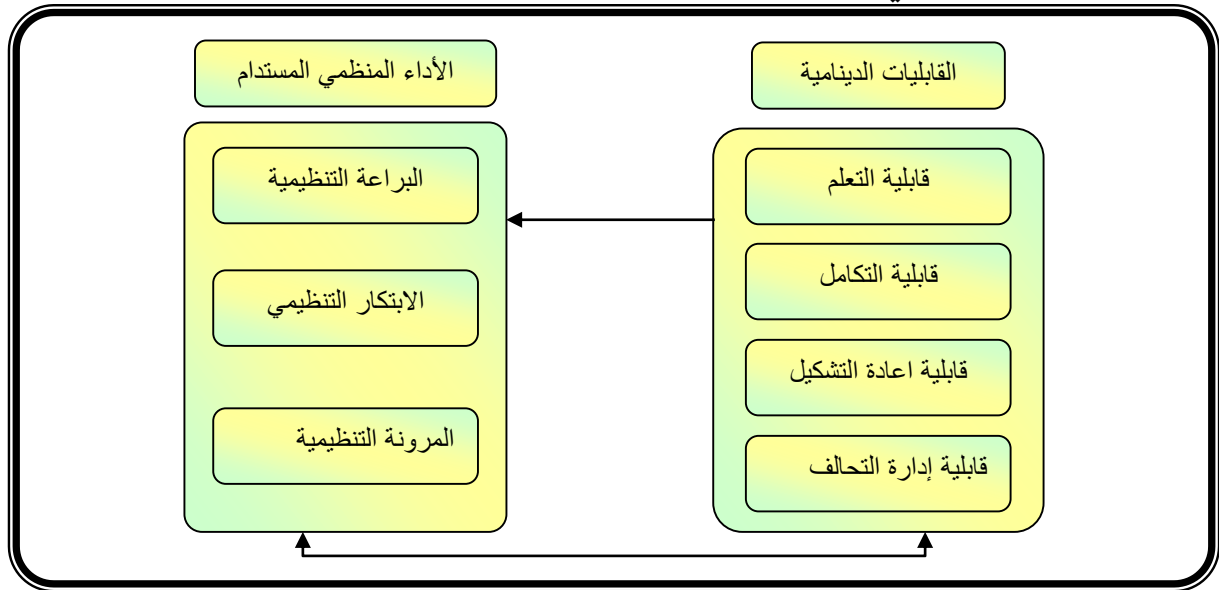
خدمة البلد وتحقيق تطلعاته، وان مناقشة موضوعات مهمة وحساسة تتعلق بالاداء والقابليات المهمة في الجامعة يمثل أهمية جديدة للبحث.

ج: تدبج أهمية البحث بعده احد الحلول الجذرية للجامعات عامة ولجامعة الكوفة خاصة لتعزير الأداء المستدام عبر ما تملكه من قابليات دينامية تتوافق مع التحديات المتزايدة في البيئة المحيطة، ما يعني ان العناية بهذا قابليات لدى المنظمة سيسهم بشكل كبير في تدليل الصعوبات وإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المنظمة.

ثالثا: اهداف البحث

- 1- التعرف على مستوى القابليات الدينامية لدى الجامعة عينة البحث ومدى الدور الذي تؤديه في تحقيق الأداء المنظمي المستدام.
- 2- البحث في كيفية تحقيق الجامعة بوصفها منظمة خدمية للأداء المنظمي المستدام.
- 3- ابراز الأهمية الاستراتيجية للقابليات الديناميكية والأداء المنظمي المستدام.
- 4- تقديم اطار معرفي متكامل عن متغيرات البحث الأساسية فضلا عن أبعاد الفرعية لها.

رابعا: ال نموذج الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

خامسا: فرضيات البحث

يحتوي البحث على فرضيتين اساسيتين احدهما فرضية الارتباط والثانية لتحديد علاقات الأثر ابين متغيرات البحث الاساسية والفرعية وكما يأتي

فرضية الارتباط: لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين القابليات الديناميكية بدلالة ابعادها مجتمعة والاداء المنظمي المستدام بدلالة ابعاده مجتمعه، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية.

- ❖ لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بعد قابلية التعلم وابعاد الاداء المنظمي المستدام.
- ❖ لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بعد قابلية التكامل وابعاد الاداء المنظمي المستدام.

- ❖ لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بعد قابلية اعادة التشكيل وابعاد الاداء المنظمي المستدام.
- ❖ لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بعد قابلية ادارة التحالف وابعاد الاداء المنظمي المستدام.
- فرضية الأثر: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقابليات الديناميكية كمتغير كلي مستقل في الاداء المنظمي المستدام بوصفه متغير كلي تابع، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية.
- ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده قابلية التعلم في الاداء المنظمي المستدام.
- ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده قابلية التكامل في الاداء المنظمي المستدام.
- ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده قابلية اعادة التشكيل في الاداء المنظمي المستدام.
- ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده قابلية ادارة التحالف في الاداء المنظمي المستدام.

سادسا: مجتمع وعينة البحث

يمثل الاختيار الدقيق للعينة احد المتطلبات الاساسية لنجاح البحث لان افراد العينة هم المصدر الرئيس للحصول على المعلومات المطلوبة للتوصل الى نتائج دقيقة، وقد تم اختيار جامعة الكوفة كميدان ومجتمع هذا البحث لما تتمتع به هذه الجامعة العريقة من مكانة علمية وثقافية بين المؤسسات العلمية العراقية وايضا للاتفاقات العلمية والدراسية مع مختلف الجامعات العالمية التي اجرتها الجامعة مؤخرا وهو ما يصب بمصلحة البحث الحالي الذي يتناول موضوع التحالفات كأحد ابعاد القابليات الدينامية، وتألفت العينة من اساتذة الجامعة (مرتبة الاستاذ) لما لهم من دور محوري في رفع قيمة الجامعة عبر نشاطاتهم العلمية وممارساتهم البحثية المتنوعة، بالإضافة الى ان حجم المجتمع كبير بما فيه الكفاية اذ بلغ 190 أستاذ في الجامعة عينة البحث ولهذا لم يكن بالإمكان الاعتماد على مرتبة الأستاذ المساعد في البحث، وتم تحديد حجم العينة بـ (127) استاذ وذلك حسب معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) ولتحقيق هدف البحث وزعت (135) استبانة على اساتذة الجامعة في كافة كلياتها البالغ عددها (21) ومراكزها البحثية والعلمية وكان المسترجع منها (129) اما الصالح للتحليل الاحصائي فبلغ (127) استبانة والجدول (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة في كليات جامعة الكوفة.

الكلية	الاستبانات الموزعة	المسترجعة	الصالحة للتحليل
كلية الفقه	12	11	10
كلية الطب	21	20	20
كلية الاداب	23	21	20
كلية التربية للبنات	24	23	23
كلية الادارة والاقتصاد	13	13	13
كلية العلوم	9	8	8
كلية الهندسة	2	2	2
كلية الزراعة	4	3	3
كلية الصيدلة	1	1	1
كلية القانون	3	3	3
كلية طب الاسنان	2	2	2
كلية التمريض	1	1	1
كلية الطب البيطري	2	2	2

3	3	3	كلية الرياضيات وعلوم الحاسوب
3	3	3	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	3	3	كلية التربية الاساسية
4	4	4	كلية التربية
2	2	2	كلية التخطيط العمراني
1	1	1	كلية الاثار
1	1	1	كلية العلوم السياسية
2	2	2	كلية اللغات
127	129	136	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى بيانات قسم التخطيط والدراسات في جامعة الكوفة

سابعاً : اداة القياس

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد استندت فقراتها الى عدد من الدراسات العالمية ذات الصلة بمتغيراتها المتمثلة بـ (القابليات الديناميكية، الاداء المنظمي المستدام) وقد تم عرض الاستبانة بشكلها النهائي على عدد من الخبراء في مجال الاختصاص بهدف استطلاع آرائهم عن فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وصلاحيتها للقياس وفي تمثيل الابعاد المحددة بشكل دقيق، وقد ابدى السادة الخبراء آراء هم التي اسفرت عن بعض التعديلات المؤثرة من الناحية العلمية وبما يتوافق مع اهداف البحث.

وقد استخدم الباحثين مقياس ليكرت Likert الخماسي للتعبير عن آراء المستجيبين المكون من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) اذ يعد هذا المقياس من اكثر اساليب القياس استخداما في العلوم الاجتماعية والادارية.

ثامناً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته وذلك بدراسة علاقات الارتباط والأثر ابين متغيراته (القابليات الدينامية كمتغير تفسيري، الأداء المنظمي المستدام كمتغير استجابي) وابعادها الفرعية عن طريق استطلاع البيانات الضرورية لإجراء البحث في المنظمة المبحوثة ومحاولة استخراج النتائج عبر التحليل المعمق للبيانات التي تم جمعها.

تاسعاً: نطاق البحث

ان حصر نطاق البحث ضمن نطاقات محددة وواضحة المعالم ضرورة أساسية لاي بحث أكاديمي ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح تشخيص النطاقات المعرفية، البشرية، الزمانية، والتطبيقية لهذا البحث كما يأتي

أ: النطاق المعرفي

ان النطاق المعرفي للبحث يتضمن دراسة القابليات الدينامية وأثرها في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، ان القابليات الدينامية تتكون من (قابلية التعلم، قابلية التكامل، قابلية إعادة التشكيل، قابلية إدارة التحالف) اما الأداء المنظمي المستدام فيتكون من الابعاد (البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية، الابتكار التنظيمي).

ب: النطاق البشري

اقتصر النطاق البشري للبحث على الأساتذة الجامعيين في جامعة الكوفة ممن يحملون لقب (استاذ) لاسيما ممن يتسمنون مواقع قيادية في الجامعة ومرافقها وكلياتها ومراكزها البحثية.

ج: النطاق الزمني

يتمثل النطاق الزمني للبحث بالمدة التي تم فيها توزيع الاستبانة في الجامعة التي امتدت من 10/12 ولغاية 11/15 2018.

د: النطاق التطبيقي

اقتصر النطاق التطبيقي للبحث على احدى المنظمات الاكاديمية الخدمية وهي جامعة الكوفة في محافظة النجف الاشرف.

عاشرا: أساليب وأدوات التحليل الاحصائي

من اجل التوصل الى استنتاجات موضوعية ودقيقة لجأ الباحثين الى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الاحصائي (SPSS v.20) ومنها المتوسط (Mean) لقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري (Std. Deviation) لقياس التشتت، فضلا عن بعض الاختبارات مثل اختبار (T) و (F) إضافة الى الانحدار الخطي البسيط لبيان معنوية أثر المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي وابعاده الفرعية.

المبحث الثاني/الجانب الفلسفي للبحث**اولا: القابليات الدينامية****1.1 مفهوم القابليات الدينامية**

بسبب التطور العالمي السريع لاقتصاد المعرفة والمنافسة المكثفة، تواجه المنظمات تحديات صعبة للحفاظ على قدرتها التنافسية، وفي هذا المشهد الصعب والديناميكي للأعمال التجارية، برزت القابليات الدينامية كعنصر حيوي لنمو الشركات وبقائها وتنافسيتها. وقد اجتذبت هذه الأهمية للقابليات الدينامية قدرا من الاهتمام بها على مستوى البحث والتطبيق (Singh & Rao,2016:129) (Wang & Ahmed,2007:34) فعلى مدى العقود الأخيرة، ربطت الأدبيات القابليات التنظيمية بالميزة التنافسية نتيجة للنظرة المستندة للموارد (Eisenhardt & Martin2000,1107) (Kuuluvainen,2012:382) الا ان الشركات عندما تواجه أسواقا متغيرة لا يمكن التنبؤ بها تتصف بان بيئتها غير مستقرة، فإن وجود مخزون من سبب من ال موارد والعمل يات غير كاف للحفاظ على الميزة التنافسية

(Lopezetal,2017:257) فان قاعد الموارد الثابتة لا يمكن ان تنتج ميزة تنافسية مستدامة (Hosseini et al,2-17:90) ولكن بحوث الادارة الاستراتيجية سعت لايجاد ما يمكن ان ينتج الميزة التنافسية بصورة مستدامة بغض النظر عن التغييرات البيئية المستمرة فكان مدخل القابليات الدينامية الذي يهدف إلى فهم وشرح الميزة التنافسية للشركات على مر الزمن، وقد عدت القابليات الدينامية قدرة الشركة على تغيير قاعدة الموارد لمعالجة البيئات السريعة التغير (Teece et al,1997:513) اذ ان احد القابليات الدينامية هو أن المنظمة التي تمتلك هذه القابليات يمكن أن تستجيب بسرعة للتغيرات في البيئة التي تتطلب قدرات منتظمة مثل نظم عمل الموارد البشرية، وعمليات إدارة علاقات الزبائن وغيرها (Snell & Morris,2014:215) ففي البيئة الدينامية اليوم استدامة الميزة التنافسية تعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على تطوير القابليات التنظيمية باستمرار التي تشكل الأساس للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة (Nielsen,2006:59) وتعد القابليات الدينامية مصدرا مهما للحصول على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (WU,2010:27).

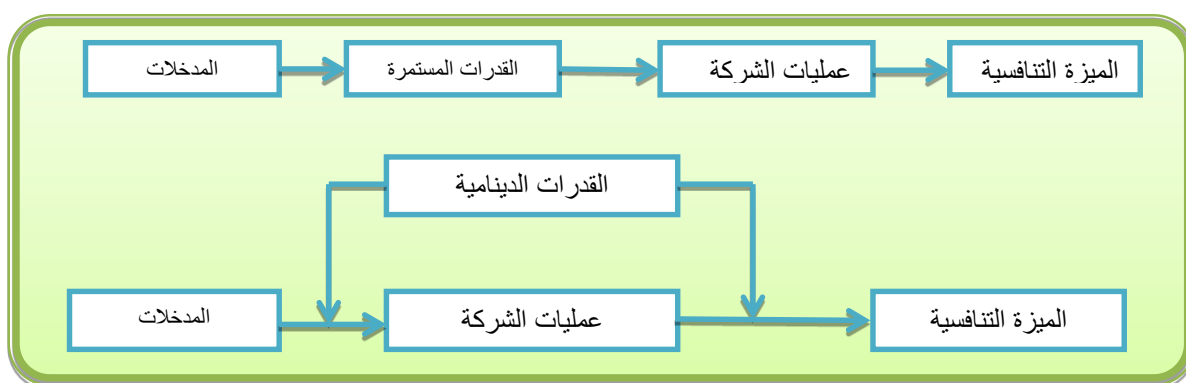
إن فهم الطريقة التي تستخدم بها الأفكار مثل الموارد والكفاءات والقابليات في مجال الإدارة الاستراتيجية أمر ضروري في فهم المفهوم المعقد للقابليات الدينامية.الموارد هي جميع الممتلكات المملوكة من قبل الشركة، ويمكن أن تشمل المادية (مثل المصانع والأراضي والمعدات) والفكرية (براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والشعارات، الخ) والموظفين (Collis & Montgomery,2008:112) وفي هذا الصدد، يمكن تصور القابليات الدينامية على انها قدرة الشركة على نشر مواردها بفعالية (Mohamud & Sarpong,2016:512) في حين أن الموارد هي مخزون ثابت، تعتبر القابليات الدينامية تدفق يؤثر على الموارد (Romme et al,2010:1278) او هي قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لابتكار حلول سريعة للتغيير البيئي حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على ميزتها التنافسية الفريدة او المستدامة (Mc kague,2011:23) . ويوضح الجدول (2) بعض تعاريف القابليات الدينامية على وفق بعض الباحثين.

الجدول (2) مجموعة من تعاريف القابليات الدينامية لبعض الباحثين

التعريف	الباحث	
قدرة الشركة على اداء مهم الإنتاج والتي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بقدرة الشركة على خلق قيمة مضافة عن طريق إحداث تغيير في عملية تعن المدخلات إلى مخرجات	Grant,1996:377	1
قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة	Teece et al,1997:513	2
القدرة على توليد وتعديل إجراءات التشغيل في السعي لتحقيق فعالية أفضل	Zollo & Winter,2002:349	3
قدرات موجهة اساسا نحو التغيير تساعد الشركات على إعادة نشر وإعادة تكوين قاعدة مواردها لتلبية متطلبات العملاء المتطورة واستراتيجيات المنافسين	Zahra & George,2002:147	4
هي عمليات تنظيمية معقدة وتدار لدى الادارة العليا توفر الظروف الكافية لتعديل وتجديد مخزون الشركة من الأصول التجارية.	Lopez,2005:661	5
هي إجراءات تنظيمية متعددة لتغيير اسس استخدام الموارد عن طريق "اكتساب، وخلق، وتوزيع، ودمج، وإعادة تجميع الموارد الموجودة لتوليد استراتيجيات جديدة لخلق القيمة	Smart et al,2007:1071	6
القابليات صعبة التقليد التي تملكها المنظمة والتي تمكدها من تحقيق رغبات الزبائن واقتناص الفرص رغم التغيير التكنولوجي المتسارع.	Teese,2007:1329	7

قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بصورة مدروسة	Vassolo & Anand,2008:47	8
قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الاسواق والبيئة المتغيرة	Beske,2012:372	9
عملية الموازنة بين ما تريده المنظمة وما تفرضه البيئة عليها عبر مقدرات خاصة تسهم في تغيير عملياتها التنظيمية	Kuuluvainen,2012:382	10
انها تمثل كفاءة المنظمة في تغيير او تعديل قدراتها عن طريق عمليات ديناميكية او حركية في المنظمة على اعتبار ان البيئة التي تعمل بها المنظمة هي بيئة ديناميكية دائمة التغير	Lee et al,2016:966	11
القدرة على توقع الفرص، وخلق الاستثمارات لاغتنام تلك الفرص وإعادة تشكيل اسس موارد المنظمة وقدراتها على اعتماد التغييرات	Lopez et al,2017:256	12

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه
يتضح من الجدول انفا ان هناك وجهات نظر مختلفة قليلا عن جوهر القابليات الدينامية ويوضح ذلك بأن العلماء الذين قدموا تعريفات للقدرات الدينامية قد جاءوا من تقاليد بحثية مختلفة، ولذلك فقد نظروا إلى هذه الظاهرة بعدسات مختلفة (Easterby et al,2009:4) ويرى الباحثين ان القابليات الدينامية تمثل قدرة المنظمة على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل التغيير البيئي المستمر، ومن ثم فان القابليات الدينامية ليست موارد المنظمة بل كيفية استغلال هذه الموارد وهو ما يتفق مع (Teese et al,1997) و (Kuuluvainen,2012) وموضح بالشكل (2)



الشكل (2) دور القابليات الدينامية في الاستغلال الأمثل للموارد

Source: Mohamud, M., Mohamud, M., Sarpong, D., & Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities: towards an organizing framework. Journal of Strategy and Management, 9(4),P.512

1.2 ابعاد القابليات الدينامية

حدد (Wilden et al,2013) ابعاد او انواع القابليات الدينامية بـ (قابلية الاستشعار Sensing capability، قابلية الاستحواذ Seizing capability، قابلية اعادة التشكيل Re-configuration capability) اما (Vassolo & Anand,2008) فقد حدد ثلاث ابعاد مختلفة للقابليات الدينامية هي البحث عن القابليات Search for new capabilities، امتلاك القابليات Procurement of capabilities، تكامل القابليات Integration of capabilities في المنظمة .
افي حين حدد (Nielsen,2006) ابعاد القابليات الدينامية بـ (تطوير المعرفة، اعادة تشكيل المعرفة، استخدام المعرفة) فيما اختلف (Kuuluvainen,2012) عنهم اذ حدد الابعاد بـ (البحث عن الفرص،

اكتساب الموارد، اعادة تشكيل الموارد) وتتفق الدراسة الحالية مع كل من (Teese et al,1997) و (Eisenhardt and Martin,2000) و (Singh & Rao,2016) باعتماد اربعة ابعاد للقابليات الدينامية هي (قابلية التعلم، قابلية التكامل، قابلية اعادة التشكيل، قابلية ادارة التحالف).

1- قابلية التعلم Learning capabilities

عمليات التعلم هي مصدر مهم للقدرات الدينامية (Breznik & Hisricu,2014:374) اذ تعرف القدرة على التعلم بأنها القدرة على تجديد القابليات التشغيلية القائمة بمعارف جديدة عبر اكتساب المعرفة واستيعابها وتحويلها واستغلالها (Pavlou & Elsayy,2011:245) وتشير قابلية التعلم إلى القابليات أو العمليات التنظيمية التي تمكن الشركة من الحصول على ذاكرة التنظيمية والوصول إليها وتنقيحها، ومن ثم توفير توجيهات للعمل التنظيمي اذ يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وترتبط قابلية التعلم ايضا بعملية الاكتساب المعرفي وبنقاظة المنظمة ايضا (Lin,2008:64) او هي امكانية توليد الافكار ومنح القدرة على تخطي الصعوبات عن طريق التوجيه الصحيح لمعاملات ومبادرات المنظمة بالاعتماد على مخزون الخبرة والمعرفة المكتسبة السابقة (Ingelgard et al,2002:67) وتشير قابلية التعلم إلى قدرة الشركة على جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية عن طريق الحصول على الموارد وتغييرها والتخلص منها وفقا للتغيرات البيئية (Singh & Rao,2016:132).

وتبرز اهمية قابلية التعلم عن طريق التمييز بين نوعين اساسيين من اصول المنظمة هما : الموارد والتي تعد ذات طابع ثابت اساسا والنوع الاخر هو القابليات التي تتسم بالدينامية (Lopez,2005:633) ولهذا تعتبر قابلية التعلم مهمة جدا لتعزيز القابليات الدينامية للمنظمة ويعتبر التعلم ضرورة لأي شركة، بغض النظر عن الثقافة أو مجال النشاط، لانه يزيد من فرص البقاء في سوق العمل نظرا لقدرته على توفير المرونة والقدرة على التكيف مع الاحداث البيئية المتسارعة (Palos & Stancovici,2016:2) فالتعلم يعزز قدرة الشركة على التغيير ومجاراة الوضع التنافسي والبيئي باندماج العاملين بالعمل واستمرارهم بعملية الاكتساب المعرفي والثقافي ثم مشاركة معرفتهم مع باقي افراد المنظمة (Mohamud & Sarpong,2016:521) ويضيف (Dangol & Kos,2014:347) ان تحقيق الكفاءة في العمليات التشغيلية والوصول للريادة في عالم المنافسة الحالي يتطلب عاملين يمكنهم التعلم والتطور وتطبيق اساليب جديدة في العمل لتمكين المنظمة من التأقلم مع اي تغيير يمكن ان يطرأ في البيئة ومن ثم الاستمرار في العمل وتحقيق النجاح والنمو، كما ان السمة المميزة للقابليات الدينامية هي حركيتها وقابليتها للتغيير والتطور عبر تغيير قاعدة استخدام موارد المنظمة وهذا التغيير يمثل استجابة واضحة لمتطلبات البيئة ومن ثم يمكن ان يسمح هذا التغيير لزيادة التعلم والابتكار في خلق طرائق عمل تسهم في زيادة قيمة المنظمة (Breznik & Hisricu,2014:375).

2- قابلية التكامل Integration capabilities

هي قدرة المنظمة على نشر او تبادل المعلومات عبر الحدود التنظيمية من الداخل الى الخارج او بالعكس (Bruhi et al,2010:388) وهي قدرة المنظمة على تكامل وتنسيق موجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، وان هذه القابلية يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع التعاون والتجريب، ومن ثم تعزيز عملية الإبداع (Ambrosini et al,2009:8) وهي القدرة على الجمع بين المعرفة الفردية والقابليات التشغيلية الجديدة للمنظمة بالاسمهم والتمثيل والترابط بين النتائج الفردية على مستوى الافراد مع نتائج المجموعة ثم نتائج المنظمة (Pavlou & Singh, 2011:245) فهي تدل على قدرة الشركة على تقييم او تحديد قيمة الموارد المتاحة، دمجها، ومن ثم تطوير قاعدة الموارد الجديدة يمكنها تعزيز قدرة الشركة لمواجهة التحديات البيئية (Singh & Rao,2016:132)

ان قابلية التكامل عنصر مهم لتعزيز الابداع التنظيمي عبر تكامل عناصر المعرفة الداعمة للإبداع ومن ثم اضافة ديناميكية لعملية تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة (Hosseini et al,2017:90) وتبرز اهمية قابلية التكامل في المنظمات متشعبة الاعمال والتخصصات وايضا في المنظمات الدولية عن طريق (Bruhi et al,2010:388)

- إذا كانت الشركة تعتمد على العمل الفرقي.
- إذا كانت الشركة تعتمد نظاما صارما للرقابة على العمليات الداخلية.
- إذا كانت الشركات الدولية تدير أنشطتها في الخارج عن طريق مركز موحد للشركة.

3- قابلية اعادة التشكيل Reconfiguration capabilities

إن قدرة إعادة التشكيل تشير إلى إعادة تشكيل وتحويل الموارد القائمة التي تمكن الشركة من التأقلم في ظروف السوق المتقلبة (Teese et al,1997:515) عن طريق الاستجابة في الوقت المناسب لتغيرات السوق والمنافسين (Singh & Rao,2016:132) ويشير إعادة التشكيل إلى مدى الملائمة والتوقيت والكفاءة التي يتم عن طريقها إعادة تشكيل القابليات التشغيلية لتتناسب البيئة (Pavlou & Elsawy,2011:243)، القدرة على إعادة التشكيل هي الفن التنظيمي للجمع بين المجالات المتغيرة للمعرفة لغرض إنشاء منتجات وتكنولوجيات جديدة. ومن منظور القابليات الدينامية، يتطلب إعادة التشكيل جهودا جماعية لإعادة ربط "شبكات التعاون" المختلفة عبر الحدود التنظيمية لإنشاء توليفة مبتكرة من القابليات الفريدة (Hawass,2010:410) وترتبط قابلية اعادة تشكيل الموارد بقابلية التعلم والذي يضيف قيمة اكبر كلما استمرت المنظمة بالتعلم وتتطور قابلية اعادة تشكيل وتوليف الموارد بصورة افضل من اي منافس في السوق بالرغم من التأثيرات او التغييرات البيئية المتسارعة (Lee et al,2016:966) فاعادة تشكيل الموارد بطريقة ابداعية يمكن ان يؤدي الى ابداع او ابتكار منتج جديد يعود بالفوائد على المنظمة (Breznik & Hisrich,2014:376) (Pavlou & Elsawy,2011:243) كما ان قابلية اعادة التشكيل تعمل وفق ثلاث آليات هي (Hawass,2010:412) :

تبدیل القابلية: قد تكون التغيرات في البيئات التكنولوجية بمثابة قوة تدمر الكفاءة وتؤثر تأثيرا سلبا على القدرة التنافسية لقدرات الشركة الحالية.

تطور القابلية: استجابة للتغيرات في البيئة، قد تشارك الشركة باستمرار في عمليات التعلم الداخلي من أجل تعديل قدراتها الحالية.

تعن القابلية: وهو ينطوي على الجمع بين مجالات المعرفة الحالية للشركة وربطها بالمجالات الأخرى الجديدة الموجودة في أماكن أخرى من الصناعة.

4- قابلية ادارة التحالف Alliance management capabilities

وتشير قابلية إدارة التحالف إلى "القدرة على إنشاء قاعدة موارد الشركة أو توسيعها أو تعديلها بشكل مقصود، مع زيادة مواردها لتشمل موارد شركائها في التحالف (Singh & Rao,2016:132) فقدرات إدارة التحالف، التي تم فهمها مؤخرا باعتبارها شكلا محددًا من القابليات الدينامية وتعتبر مصدرا رئيسيا لنجاح التحالف مما يشير إلى أن بعض الشركات تمتلك قدرات محددة في مجال إدارة التحالف تؤثر بشكل إيجابي على أداء التحالف، و قدرات إدارة التحالف التي تشمل أبعاد التنسيق والاتصال والترابط وقدرات إدارة محفظة التحالف (دمج الاستباقية، والحكم العلائقي، وتنسيق المحفظة) (Brekalo et al,2013:350) ويشير (Mamavi et al,2015:2252) ان هناك تيارين تهتم بدراسة قدرات ادارة التحالف يدرس التيار الأول الآليات التي تشرح كيف تطور الشركات هذه القدرة فعلية التعلم تجعل إدارة التحالف فعالة .وتنطوي هذه العملية على صياغة وتدوين وتقاسم واستيعاب المعرفة الفنية المتعلقة بإدارة التحالف ويسعى التيار الثاني إلى تحديد العناصر التي تشكل قدرة إدارة التحالف وقد أظهرت العديد من الدراسات تأثير قدرة إدارة التحالف على أداء الشركات الشريكة وعلى نجاح التحالفات.

ثانيا: الاداء المنظمي المستدام

هناك تحد يواجه المنظمات يتمثل في كيفية ادارة القابليات الاساسية التي تدعم العاملين والمديرين على حد سواء لتكون حافزا فعالا للأداء التنظيمي مع مرور الوقت (Akrivou & Huang,2011:955) فالاداء التنظيمي يمثل محصلة تكاتف الجهود من قبل الادارة والعاملين والشركاء وكلما كان الاداء افضل أسهم ذلك بتحقيق الاهداف الاستراتيجية بوقت اقل (Gorgievski et al,2014:109) وفي الآونة الأخيرة، كان هناك وعي متزايد بالقضايا البيئية وارتفاع التكاليف والعقوبات المرتبطة بالأضرار البيئية، وزيادة الطلب على الاستثمارات في العمليات والمنتجات الصديقة للبيئة، وقد أدى ذلك إلى زيادة ضغط أصحاب المصلحة على المنظمات لإدارة أنشطة الشركات الموجهة نحو تحقيق أداء مستدام للمنظمات (Gadenne et al,2012:211) فالاداء المستدام يعد استجابة طبيعية للظروف المحيطة بالمنظمات والتطور الهائل في سبل الاتصالات والتكنولوجيا والتي اسفرت عن ترسيخ مبدأ الاستدامة في العمل وفي استخدام الموارد والحفاظ عليها، والاستدامة في التعامل مع الزبائن ولذا ظهر مفهوم المنظمات المستدامة وقد اتخذت العديد من المنظمات مداخل متنوعة استراتيجية وتنظيمية للتعامل مع إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء دور تكاملي محوري في ربط موارد الموظفين والمكافآت والعلاقات وممارسات التنمية بالأهداف الاستراتيجية والمستدامة للمنظمات (Rowland & Hall,2013:199) ان عملية خلق اداء منظمي مستدام تتطلب اسمهم اصحاب المصلحة كافة من المساهمين والشركاء في دعم جهود الادارة وتحفيز العاملين وهيئة الظروف والادوات المناسبة لاستدامة الاداء ولا يمكن الالتفات لنشاط اداري واحد دون الاخر، فمثلا لايمكن الاعتماد فقط على الدعم المادي في تحفيز العاملين بل الاعتماد علة اكثر من اسلوب تحفيزي بهدف الوصول بالعاملين لمرحلة العطاء المتنامي في العمل (Akrivou & Huang,2011:1006) ولتحقيق الهدف العام المتمثل في تحسين الأداء المستدام، تحتاج المنظمة إلى ما يأتي (Gadenne et al,2012:212)

. ترجمة أهدافها العامة إلى ممارسات محددة لكل مجال من مجالات الأداء الرئيسة.
. تحديد مؤشر (مؤشرات) القياس لتقييم الإنجاز الفعلي للممارسات لكل مجال من مجالات الأداء الرئيسة المحددة .

وقد حدد (العطوي، 2012:99) مفهوم الاداء المنظمى المستدام بالاستناد الى بعض الباحثين اذ يعبر عنه (Hockerts) بأنه "قابلية المنظمة على تحقيق حاجات اصحاب المصالح بدون المساومة على قابليتها على تحقيق حاجاتهم في المستقبل".

بينما حدد (Elkington) مفهوم الاداء المستدام بأنه "اعمال المنظمة اليوم لا تقيد من مدى الخيارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تفتح الباب امام الاجيال القادمة".

ويمكن تعريف الاداء المنظمى المستدام بأنه سعى المنظمة المتواصل لتحقيق الاهداف المستقبلية ورفاهية العاملين مع المحافظة على الموارد البيئية المتنوعة.

ابعاد الاداء المنظمى المستدام

1- البراعة التنظيمية

يذبح التطور الأخير لموضوع البراعة التنظيمية من الاعتراف بأن الشركات اليوم يجب أن تتعامل بشكل متزايد مع أهداف متناقضة ومتضاربة مثل الابتكار التدريجي مقابل ترك الابتكار، والاستكشاف مقابل الاستغلال. إن فهم التوترات وإدارتها وكذلك النجاح في تحقيق مستويات عالية من كلا القطبين اللذين يسيبان مثل هذه التوترات أمران ضروريان لتنافسية الشركات وبقاءها (O'Reilly&Tushman,2008:188). تتمتع المؤسسات القادرة على القيام بذلك بقدرات البراعة التنظيمية، وهي قدرة نظام معقد وتكفي لتحقيق وإدارة الأنشطة المتعارضة، عن طريق تحقيق مستويات عالية من كليهما في وقت واحد (Nosella et al,2012:451).

تم تعريف مفهوم البراعة التنظيمية Organizational ambidexterity باستخدام عدد من وجهات النظر المتنوعة بما في ذلك التعلم التنظيمي، والسلوك التنظيمي وإدارة التغيير، وإدارة الابتكار وإدارة التسويق (Reficco & Gutierrez,2016:463). فهي قدرة المنظمة على القيام بالتغيرات الثورية المعقدة بشكل تدريجي يلائم البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة (Li,2013:876) والمنظمات البارعة هي المنظمات القادرة على استغلال الكفاءات الموجودة وكذلك استكشاف فرص جديدة ببراعة متساوية (Palm & Lilja,2017:4)

يتساوى مفهوم البراعة التنظيمية مع إدارة الموارد المتضاربة بطبيعتها، وعمليات إدارة المعرفة المتناقضة، إدارة التوترات بين الأذشطة المتناقضة نسبياً وتحقق أهداف متناقضة (Andriopoulos&Lewis,2009:704). على الرغم من أنها تتطلب أنشطة وكفاءات وعمليات روتينية مختلفة، يمكن متابعة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في آن واحد داخل منظمة واحدة (Jurksiene & Pundziene,2016:436). ان جوهر البراعة التنظيمية يتطلب تحقيق قطبان متباعدان في آن واحد هما: الاستغلال exploitation مقابل الاستكشاف exploration (Smith,2017:1) تركز الأساليب الاستغلالية على العملاء الحاليين و / أو الأسواق وهذا يتطلب تركيز متميز على الكفاءة والحساب

والقابلية للتنبؤ والتحكم. هناك تركيز عام على ما هو معروف للمنظمة. ومن الناحية الاستراتيجية، يمكن أن يكون ذلك متوافقاً بشكل واضح مع مدخل Porter الاستراتيجي لقيادة الكفاءة نحو تحقيق التميز (Li,2013:874)، اما الاساليب الاستكشافية ان تركيزها ينصب على جوانب أكثر إبداعاً وابتكاراً. يمكن أن يشمل ذلك المعرفة الجديدة، والتجريب، والمرونة والتفكير المتباعد. ومن الناحية الاستراتيجية، يمكن أن يكون هذا متماشياً مع تعظيم نقاط البيع الفريدة، أي التمايز (Baskarada et al,2016:780).

تشير الدراسات التجريبية ان البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي، ففي دراسة (Geerts et al,2010:13) لأكثر من 500 شركة على مدى فترة أربع سنوات، كانت النتيجة أن ان البراعة التنظيمية كان له تأثير إيجابي على نمو الشركات بالرغم من صعوبة تنفيذ البراعة والاستغلال والاستكشاف في آن واحد في عالم الممارسة، ويرى (Gupta et al, 2006:70) و (Jansen et al, 2008:994) أن القدرة على إدارة هذه الاختلافات بنجاح يضمن الأداء التنظيمي المتفوق والمستدام.

2- المرونة التنظيمية

تناولت البحوث المرونة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، مثل الاستراتيجية، والهيكلية والتشغيلية (Zhang et al,2014:671) أن أنواع المرونة المختلفة قد تختلف في الموارد المطلوبة، ومتطلبات التوافق مع بيئات العمل المتنوعة وهنا يكمن الدور الفعال للمرونة التنظيمية في تذليل المشاكل المتعلقة بالموارد وكيفية توفيرها للمنظمة وايضا في كيفية تكوين شبكة من العلاقات والاستفادة منها (Zozula,2018:228) وعدت المرونة التنظيمية الدرجة التي تتمتع بها المنظمة بمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن بها تفعيلها" (Volberda,1993:361)، وهي مزيج من القدرات التنظيمية والإدارية التي تسمح للمنظمات بالتأقلم بسرعة في ظل التغيرات البيئية (Hatum & Pettigerw,2004:99) وجود العديد من القدرات الإدارية يساعد على تعزيز فرصة الشركة للبقاء في بيئة ديناميكية، ان حاجة المنظمات للمرونة التنظيمية تبرز من من تسارع التغييرات المتلاحقة وعلى عدة مستويات (تكنولوجية، تنافسية، اقتصادية) اذ اصبح عالم اليوم اكثر تعقيدا وغير مفهوم مما يضيف المزيد من الضغوط على المنظمات الساعية للبقاء والمنافسة (Englehardt & Simmons,2002:113).

يؤكد (Anastassiu et al,2016:765) ان ادارة عمليات الاعمال بالشكل الصحيح والاستراتيجي يتطلب ادراك الادارة بأهمية المرونة التنظيمية للمنظمة لتحويلها بما يتماشى مع السياق الاستراتيجي للأعمال الموائم للتغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية، وتعد المرونة التنظيمية احد الاسلحة المهمة للمنظمة لتحقيق غاياتها واهدافها اذ غالبا ما تسعى المنظمات الناجحة لغرس مبادئ واسس العمل المرنة لدى العاملين لتصبح جميع عمليات الاعمال تتمتع بدرجة عالية من المرونة اضمن الاستدامة في الاداء الفعال (Lal & Bharadwaj,2016:569) ولهذا عدت المرونة التنظيمية وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Luo & Rui,2009:65).

3- الابتكار التنظيمي

الابتكار التنظيمي Organizational innovation (OI) بحسب المنظمة الدولية للتعاون والتنمية Organization for Development and Cooperation هو إدخال أساليب تنظيمية جديدة لإدارة

الأعمال في مكان العمل و / أو في العلاقة بين الشركة والوكلاء الخارجيين (OECD,2005). وهو يمثل حالياً واحدة من أهم مصادر الاستدامة والميزة المستدامة للشركات، وذلك بسبب طبيعته الخاصة بكل سياق تنظيمي لإدارة الاعمال (Haner,2016:1) كانت أولى الدراسات العلمية عن الابتكار في الشركات تتعلق بالابتكار الإداري الذي تم تعريفه على أنه ابتكار يتعلق بالتغيرات في الهيكل التنظيمي وممارسات الموارد البشرية (Camisom & Lopez,2014:2893)، ثم بعد ذلك انتقل المفهوم ليشمل المعنى الأوسع وهو الابتكار التنظيمي فهو الابتكار الذي يشمل ممارسات الإدارة الجديدة، والتنظيم الجديد، ومفاهيم التسويق الجديدة واستراتيجيات الشركات الجديدة (Battisti & Stoneman,2010:188). ارتبط الابتكار بالتغيرات التنظيمية الإيجابية التي تؤدي إلى زيادة التنافسية والإنتاجية والكفاءة والأداء والاستدامة التنظيمية (Mariano & Casey,2015:530) يشير كل من (Wang & Zatzick,2018:4) أن هذه التغيرات التنظيمية الإيجابية تتعلق في كثير من الأحيان بالتكنولوجيا، والعمليات، والتعلم، والخدمات والاستراتيجية.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

يعرض هذا المبحث الجانب العملي لاختبار آراء افراد العينة عن متغيرات البحث كما يعرض ايضا اختبار فرضيات البحث ولكن قبل ذلك لابد من التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات والذي يعد احد الشروط الاساسية للارتباط (Paul,2017:48) ولتحقيق ذلك وباستخدام برنامج (Amos) قام الباحثين باستخدام ميزتي التقلطح Kurtosis والالتواء Skewness لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات فاذا كانت نتائج البيانات اكبر من (+ 1 او - 1) نعمل بقيمة (Z) المعيارية البالغة (1.96) وذلك عن طريق استخدام المعادلة الاتية للتقلطح

$$z_{skewness} = \frac{skewness}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

والمعادلة الاتية للتقلطح

$$z_{kurtosis} = \frac{kurtosis}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

اذا كانت نسبة المعنوية التي يقترحها الباحثين (0.05) فاذا كانت اقيام البيانات تتراوح بين (±1.96) هذا يدل على ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً (Hair et al,2014:71-72) كما تجدر الاشارة ان استخدام التقلطح او الالتواء يكفي احدهما وان استخدام الاثنين معا يعد تأكيداً والجدول (4) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات والمتعلقة بالمتغير الأول (القابليات الدينامية) والذي يظهر ان اقيام (Z) تتراوح بين (= - 1.96) وهذا دليل على ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

الجدول (4) اختبار التقلطح والالتواء للبيانات

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Skewness		Z	Kurtosis		Z
				Statistic	Std. Error		Statistic	Std. Error	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Z	Statistic	Std. Error	Z

LC1	127	1	5	-.224-	.215	-1.030	-.554-	.427	-1.28
LC2	127	1	5	-.177-	.215	-.815	-.647-	.427	-1.49
LC3	127	1	5	-.412-	.215	-1.89	-.834-	.427	-1.92
LC4	127	1	5	-.339-	.215	-1.55	-.578-	.427	-1.33
LC5	127	1	5	.378	.215	-1.73	-.415-	.427	-.96
IC1	127	1	5	.371	.215	-1.70	-.372-	.427	-.86
IC2	127	1	5	.419	.215	-1.92	-.605-	.427	-1.40
IC3	127	1	5	.131	.215	-.61	-.449-	.427	-1.04
IC4	127	1	5	-.245-	.215	-1.28	-.628-	.427	-1.45
IC5	127	1	5	-.244-	.215	-1.13	-.751-	.427	-1.73
RC1	127	1	5	-.311-	.215	1.44	-.692-	.427	-1.60
RC2	127	1	5	-.182-	.215	.84	-.725-	.427	-1.67
RC3	127	2	5	-.411-	.215	-1.90	-.772-	.427	-1.78
RC4	127	2	4	-.407-	.215	-1.87	-.773-	.427	-1.77
AC1	127	2	4	-.394-	.215	-1.81	-.699-	.427	-1.61
AC2	127	2	5	-.361-	.215	-1.67	-.196-	.427	-.46
AC3	127	2	5	-.382-	.215	-1.69	-.217-	.427	.49
AC4	127	2	5	-.372-	.215	-1.72	-.019-	.427	-.044
AC5	127	1	5	-.216-	.215	-.99	.765	.427	-1.76
AC6	127	2	5	-.407-	.215	-1.88	.654	.427	-1.51
Valid N (listwise)	127								

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج (Amos)

والجدول (5) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات الخاصة بالمتغير التفسيري (الأداء المنظمي المستدام) ويظهر من الجدول ان جميع البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

الجدول (5) اختبار التقلطح والالتواء لبيانات الأداء المنظمي المستدام

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Skewness			Kurtosis		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Z	Statistic	Std. Error	Z
OC1	127	2	5	-.388-	.215	-1.79	-.106-	.427	-.25
OC2	127	1	5	-.359-	.215	-1.66	.467	.427	-1.08
OC3	127	1	5	-.344-	.215	-1.58	.652	.427	-1.49
OC4	127	1	5	-.399-	.215	-1.83	.267	.427	-.62
OA1	127	1	5	-.279-	.215	-1.29	.828	.427	-1.91
OA2	127	1	5	-.253-	.215	-1.17	.682	.427	-1.57
OA3	127	1	5	-.279-	.215	-1.29	.828	.427	-1.91
OA4	127	1	5	-.329-	.215	-1.52	.521	.427	-1.20
OF1	127	1	5	-.089-	.215	-.027	-.483-	.427	-1.12
OF2	127	1	5	-.182-	.215	-.084	-.843-	.427	-1.94
OF3	127	1	5	-.162-	.215	-.75	-.242-	.427	-.56
OF4	127	1	5	-.004-	.215	-.99	-.396-	.427	-.91
Valid N (listwise)	127								

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج (Amos)

تحليل آراء افراد العينة عن القابليات الدينامية

يوضح الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة من الأساتذة في جامعة

الكوفة عن متغير القابليات الدينامية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	N	المتغيرات
1.040	3.07	LC1	127	المتغيرات

1.229	3.89	LC2	127	
1.103	3.88	LC3	127	
1.151	3.24	LC4	127	
1.130	3.73	LC5	127	
1.28	3.56	LC	127	
				مجموع قابلية التعلم
1.123	3.58	IC1	127	قابلية التكامل
1.180	3.45	IC2	127	
1.064	3.65	IC3	127	
1.172	3.08	IC4	127	
1.228	3.13	IC5	127	
				مجموع قابلية التكامل
1.15	3.37	IC	127	قابلية إعادة التشكيل
1.400	3.18	RC1	127	
1.199	3.08	RC2	127	
.933	3.54	RC3	127	
.801	3.35	RC4	127	
				مجموع قابلية إعادة التشكيل
1.08	3.28	RC	127	قابلية إدارة التحالف
.761	3.43	AC1	127	
.804	3.55	AC2	127	
.811	3.82	AC3	127	
.675	3.64	AC4	127	
.915	3.45	AC5	127	
.774	3.81	AC6	127	
				مجموع قابلية التحالف
.786	3.61	AC	127	المجموع
1.074	3.45		127	

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

- حقق بعد قابلية التعلم وسطا حسابيا قدره (5.56) وهو أكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ 3 بانحراف معياري بلغ (1.28) وجاء ترتيبه الثاني من وجهة نظر الأساتذة عينة البحث.
 - حقق بعد قابلية التكامل وسطا حسابيا (3.37) بانحراف معياري (1.15) وجاء ترتيبه الثالث من وجهة نظر الأساتذة عينة البحث.
 - حقق بعد قابلية إعادة التشكيل وسطا حسابيا بلغ (3.28) بانحراف معياري (1.08) وجاء ترتيبه الرابع حسب رأي عينة البحث.
 - حقق بعد قابلية إدارة التحالفات وسطا حسابيا بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.786) وجاء ترتيبه الأول حسب رأي الأساتذة عينة البحث.
 - حقق المتغير الرئيس القابليات الدينامية الاستراتيجية وسطا حسابيا بلغ (3.45) وهو أكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار بانحراف معياري بلغ (1.074).
- والان سنأتي على تحليل آراء العينة عن المتغير الاستجابي الأداء المنظمي المستدام وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل آراء العينة عن المتغير الاستجابي الأداء المنظمي المستدام

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	N	الابعاد
.789	3.74	OC1	127	البراعة التنظيمية
.811	3.73	OC2	127	
.804	4.16	OC3	127	
.846	3.71	OC4	127	
.8125	3,81	OC	127	البراعة
.895	3.57	OI1	127	الابتكار التنظيمي
1.035	4.43	OI2	127	
.994	4.29	OI3	127	
1.019	4.42	OI4	127	
.9857	4.17	OI	127	الابتكار
1.036	4.56	OF1	127	المرونة التنظيمية
.983	3.17	OF2	127	
.873	3.98	OF3	127	
1.027	3.97	OF4	127	
.9797	3.92	OF		المرونة
.9259	3.966			المجموع

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

من معطيات الجدول (7) يمكن ملاحظة ما يأتي

- حقق بعد البراعة التنظيمية وسطا حسابيا قدره (3.81) وهو أكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ 3 بانحراف معياري بلغ (0.8125). وجاء ترتيبه الثالث حسب رأي الأساتذة عينة البحث.
- حقق بعد الابتكار التنظيمي وسطا حسابيا بلغ (4.17) وكان الانحراف المعياري له (0.9857) كما ان ترتيبه كان الأول من اذا الأهمية النسبية حسب رأي الأساتذة عينة البحث.
- حقق بعد المرونة التنظيمية وسطا حسابيا مقداره (3.92) بانحراف معياري وصل الى (0.9797) كما جاء ترتيبه الثاني من وجهة نظر افراد عينة البحث.
- حقق المتغير الاستجابي الأداء المنظمي المستدام وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.96) وهو اكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) وكان الانحراف المعياري له (0.0259).

اختبار فرضية الارتباط

نصت فرضية الاختبار الرئيسية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القابليات الدينامية والأداء المنظمي المستدام. ولإثبات صحة او رفض الفرضية نلاحظ الجدول (8) الذي يبين علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية للبحث.

الجدول (8) علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية للبحث

البعء	الأداء المنظمي المستدام	مستوى المعنوية
1	0.63	0.003
قابلية التعلم		

0.14	0.25	قابلية التكامل	2
0.001	0.51	قابلية إعادة التشكيل	3
0.002	0.58	قابلية إدارة التحالف	4
0.001	0.47	القابليات الدينامية	

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد لمخرجات الحاسبة الالكترونية

1-الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القابليات الدينامية والأداء المنظمي المستدام على المستوى الكلي، وعند ملاحظة الجدول (8) يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.47) وكان مستوى المعنوية (0.001) وهو اقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحثين البالغ (0.05) لذلك ترفض فرضية العدم على مستوى البحث.

2-الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابلية التعلم وابعاد الأداء المنظمي المستدام، وعن طريق معطيات الجدول (8) يتضح ان علاقة الارتباط بلغت (0.63) وكان مستوى المعنوية (0.003) وبهذا ترفض فرضية العدم على مستوى البحث.

3-الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابلية التكامل وابعاد الأداء المنظمي المستدام، ومن معطيات الجدول أعلاه يتضح ان علاقة الارتباط بلغت (0.25) الا ان مستوى المعنوية بلغ (0.14) وهو اعلى من مستوى المعنوية (0.05) ولهذا تقبل الفرضية على مستوى البحث.

4-الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين قابلية إعادة التشكيل وابعاد الأداء المنظمي المستدام، ويتضح من معطيات الجدول (8) وجود علاقة ارتباط بلغت (0.51) بمستوى معنوية (0.001) وبهذا ترفض فرضية العدم على مستوى البحث.

5-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابلية إدارة التحالفات وابعاد الأداء المنظمي المستدام، وعن طريق معطيات الجدول (8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بلغت (0.58) وبهذه النتيجة ترفض فرضية العدم على مستوى البحث. وعليه تقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقابليات الدينامية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام.

اختبار فرضية الأثر

بعد اثبات علاقة الارتباط بين متغيري البحث تأتي الان لاثبات او نفي وجود الأثر بين المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي، نصت الفرضية الثانية على لان (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقابليات الدينامية في الأداء المنظمي المستدام) وقد جرى اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط وكما موضح بالجدول (9).

الجدول (9) معاملات الانحدار الخطي البسيط

قيمة	قيمة β	الأداء المنظمي المستدام
------	-----------------	-------------------------

R2		القابليات الدينامية
0.552	0.427	قابلية التعلم
0.433	0.515	قابلية التكامل
0.455	0.638	قابلية إعادة التشكيل
0.561	0.686	قابلية إدارة التحالفات
0.634	0.724	القابليات الدينامية

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (9) الاتي

1- تشير معادلة الانحدار الخطي الى ان تغيير مقداره (1) في قابلية التعلم سيقود الى تغيير مقداره (0.427) وان قيمة معامل التحديد (R2) تشير الى ان (0.552) من التغيرات في الأداء المنظمي المستدام ناتج من اعتماد القابليات الدينامية في الجامعة وان (0.45) ناتجة من عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الانحدار، واذا ان قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.628) كانت اكبر من قيمتها الجدولية (2.581) وان قيمة (f) المحسوبة التي بلغت (3.474) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.354) وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، وتقبل فرضية العدم.

2- تشير معادلة الانحدار الخطي البسيط الى ان تغيير مقداره (1) في قابلية التكامل سيؤدي الى تغيير مقداره (0.515) في الأداء المنظمي المستدام، وان قيمة معامل التحديد (R2) اشارت الى (0.433) من التغيرات في الأداء المنظمي المستدام ناتج من القابليات الدينامية في الجامعة وان (0.57) ناتج من عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أ نموذج هذا البحث ، كما ان قيمة (t) المحسوبة (4.628) اكبر من قيمتها الجدولية (2.581) وان قيمة (f) المحسوبة البالغة (3.474) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.354) ما يقودنا الى رفض بفرضية الفرعية الثانية، والقبول بالفرضية البديلة.

3- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على عدم وجود علاقة تأثير معنوي لقابلية إعادة التشكيل في ابعاد الأداء المنظمي المستدام، ومن ملاحظة الجدول (9) يتضح ان تغييرا مقداره (1) في قابلية إعادة التشكيل سيقود لتغيير مقداره (0.638) في الأداء المنظمي المستدام (الذي يعبر عن مقدار الميل الحدي في معادلة الانحدار)، كما معامل التحديد (R2) يشير الى ان (0.455) من التغيرات في بناء الأداء المنظمي المستدام ناتج عن تطبيق القابليات الدينامية في الجامعة وان (0.55) ناتج عن عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أ نموذج هذا البحث ، وان قيمة (t) المحسوبة (4.628) اكبر من قيمتها الجدولية (2.581)، كما ان قيمة (f) المحسوبة (3.474) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.354) ما يقودنا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. والقبول بالفرضية البديلة.

4- يتضح من معطيات الجدول (9) (β) مقدار الميل الحدي في معادلة الانحدار ما يعني ان تغييرا مقداره (1) في قابلية إدارة التحالفات سيؤدي الى تغير في الأداء المنظمي المستدام مقداره (0.686)، وان معامل التحديد (R2) يشير الى ان (0.561) من التغيير في بناء الأداء المنظمي المستدام ناتج من تفعيل القابليات الدينامية في الجامعة المبحوثة وان (0.44) ناتج عن عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أ

أنموذج البحث، كما ان قيمة (t) و (f) المحسوبة هي اكبر من قيمتهما الجدولية وهذا يدل على معنوية الأثر ويقودنا لرفض الفرضية الفرعية الرابعة، والقبول بالفرضية البديلة

5-ناتي الان لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقابليات الدينامية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، يتضح من معطيات الجدول (9) ان مقدار الميل الحدي (β) بلغ (0.724) ما يعني ان تغييرا مقداره (1) في القابليات الدينامية سيقود لتغيير مقداره (0.724) في الأداء المنظمي المستدام، كما ان معامل التحديد (R^2) الذي يشير ان (0.634) من بناء الأداء المنظمي المستدام ناتج عن القابليات الدينامية وان (0.37) ناتج من عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أنموذج البحث، كما ان قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.628) اكبر من قيمتها الجدولية (2.581) وقيمة (f) المحسوبة البالغة (3.474) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.354) وهذا يقودنا الى رفض الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- عن طريق النتائج التي توصل اليها البحث يمكن ملاحظة إدراك أساتذة الجامعة المبحوثة وقادتها لأهمية القابليات الدينامية والدور الحيوي الذي تؤديه في تحويل تطلعات الجامعة الى حقيقة يمكن الوصول اليها عبر الدعم الفعلي للقابليات الدينامية وتفعيلها ومدتها بالصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 2- اتضح من نتائج البحث ان بعد قابلية إدارة التحالف يعد من بين اهم القابليات الدينامية لدى أساتذة الجامعة وهو مؤشر مهم على قدرة ملاك الجامعة المتقدم على إقامة تحالفات علمية ومؤتمرات وندوات عالمية لخدمة هدف الجامعة في الرقي بالتصنيفات العالمية للتعليم العالي والاكاديمي.
- 3- ان الأثر الذي اتضح للقابليات الدينامية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام للجامعة يثمر في تعزيز فلسفة الاستدامة في الأداء الجيد والحيوي الهادف للتغيير نحو الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، اذ ان الجامعات هي منظمات اجتماعية تهدف لخدمة المجتمع عبر وسائل التعليم ومنح الشهادات وتطوير جيل من الشباب قادر على حمل رسالة علمية لتقديم سبل النجاح للمجتمع في المستقبل وادامة زخم الدعم المجتمعي للأفكار العلمية الهادفة لتجاوز المشاكل والمحددات.
- 4- يتضح من نتائج البحث ان التكامل بين ابعاد القابليات الدينامية يعطي فرص إضافية للجامعة المبحوثة لنشر مبادئ التعليم وفلسفة التعاوي مع العلوم والابتكارات الحديثة ونشرها في المجتمع بما يخدم هدف الاستدامة الاجتماعية والتطور الاقتصادي للبلد الذي يعد احد اهم اهداف الجامعة.
- 5- ان قابلية إعادة التشكيل التي تمثل قدرة إدارة الجامعة على إعادة تشكيل الموارد المتاحة بصورة متنوعة لغرض تشكيل منتجات (خدمات) فريدة من نوعها لمواجهة تحديات متعددة منها تحديات المنافسة في التطور الاكاديمي على سلم التقييم العالمي والتصنيف، اذا ظهر من نتائج البحث الأثر الذي تلعبه قابلية إعادة التشكيل إضافة لقابلية التعلم في دفع الأداء المستدام للجامعة عن طريق قدرة الجامعة في تقديم خدمات كثيفة المعرفة ومتنوعة ومتعددة إضافة للتطور في التعامل الإداري والمهني مع الاحداث

الجديدة في البيئة عن طريق إدارة الجامعة التي تعمل وفق مبدأ تلاحم الأفكار الجديدة مع الخبرة المتراكمة للإدارة في التعاطي مع التحديات المستمرة التي تواجه الجامعة.

6- تؤثر نتائج البحث الى تحقق فرضياته التي اعتمدها الباحثين وبما يعني ان الأداء المنظمي المستدام يعد احد تطلعات الجامعة السابقة وهو من بين الأمور التي كانت تسعى لتحقيقه، وان الجامعة المبحوثة تدرك ان هدف الاستدامة في الأداء ليس هدف وقتي بل هو هدف دائم أي ان دعم إدارة الجامعة لكوادرها في تفعيل مؤشرات أداء الاستدامة ودعمهم في مواصلة الأداء الجيد.

7- افرزت نتائج البحث ان أثر القابليات الدينامية واضح في جميع ابعاد الأداء المنظمي المستدام ومنها بعد الابتكار التنظيمي اذ تسهم القابليات الدينامية في تفعيل الأفكار الخلاقة لدى املاك الجامعة من الأساتذة والقيادات الجامعية، ومن مؤشرات الابتكار التنظيمي على مستوى الجامعة عدد براءات الاختراع، البحوث المنشورة في المجالات العالمية ذات معامل التأثير، عدد المتابعات لبحوث الجامعة (Citation)، عمل مراكز البحوث وتقديم المقترحات الخلاقة لمعالجة مظاهر حقيقية لخدمة المجتمع.

رابعاً: التوصيات

خرج البحث بجملة من التوصيات يمكن اجمالها بالآتي

1- يوصي البحث إدارة الجامعة بالعناية الفائقة بالملاك المتقدم بالجامعة سواء على مستوى (الإدارة، التدريسيين، الخدمات اللوجستية للجامعة) اذ يمثلون قابليات دينامية مهمة تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق اهداف الجامعة وان سبل العناية بهم تتطلب من الجامعة الأمور الآتية:

أ: مكافأة الجهود المثمرة عن تعانات كبيرة في الأداء ومحاولة تعزيز الأداء الإبداعي ووضع الأسس السليمة لاستدامة الأداء الفعال والذي يعود على الجامعة بالنجاح.

ب: تدريب كوادر الجامعة بشكل منهجي ومدروس وبما يخدم تطوير قابلياتهم وتحويلها الى أفكار يمكن استثمارها في ميادين عمل الجامعة.

ج: محاولة استثمار ما لدى أساتذة الجامعة من مهارات وقدرات معرفية وإدارية يمكن ان تسهم في رسم ملامح خطة مستدامة للتقدم في تعزيز التعليم العالي في العراق.

2- يوصي البحث بإعطاء بعض الصلاحيات للأساتذة لإجراء تحالفات بحثية او إدارية بين الجامعة والجامعة والجامعات والجهات والمراكز البحثية العالمية الأخرى اذ برز عن طريق نتائج البحث قدرة أساتذة الجامعة على إدارة التحالفات، ولعل منها التحالفات البحثية التي قد تتبلور في الاشراف المشترك على طلبة الدراسات العليا، وتناقل الخبرات العالمية، واقتراح انشاء مراكز بحثية جديدة والمشاركات في المؤتمرات العلمية والاسمهم فيها.

3- يوصي البحث بنشر ومتابعة فكر وفلسفة الاستدامة بين املاك الجامعة مستوياته كافة لتعزيز فرص تطور الأداء المستدام، فضلاً عن عقد الندوات والمؤتمرات التي تدعم فكرة الاستدامة في الأداء الجيد والمثمر الذي تسعى اليه إدارة الجامعة ويمثل احد أولوياتها، وهنا تبرز عدة أمور هي

أ: التركيز على وضع مؤشرات حقيقية وواقعية للأداء مستوياته كافة تساعد على تحقيق العدالة في التقييم ومنع أي محاباة او عدم عدالة فيما يتعلق بتقييم الأداء داخل الجامعة.

ب: مكافأة الأداء المستدام المتميز بين املاك الجامعة لعمل قدوة ويكون حافظا لباقي العاملين للتطور ومحاولة الوصول لهذا المستوى من التميز ما يصب في مصلحة الجامعة اذ ان التنافس بين العاملين لتحقيق الأفضل يزيد من فرص التقدم والنمو.

ج: التغيير والتطوير بالأسس الخاصة بمؤشرات الأداء ومحاولة تحسينها وتطويرها لتتماشى مع اهداف الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية ولكافة مستويات الأداء في الجامعة.

4- يوصي البحث بدعم الأفكار كافة والابتكارات الجديدة التي تركز على الخدمة المجتمعية والاقتصادية ومنها انشاء مراكز بحثية جديدة او عمل مؤتمرات وحلقات نقاشية تهدف لترسيخ فكرة التعاون بين الجامعة والمجتمع، فضلا عن محاولة اشراك الجامعة في دعم الدولة اجتماعيا واقتصاديا عبر خلق الفرص لتحقيق ذلك عن طريق استغلال القابليات الدينامية لديها و تقديم مقترحات تتضمن حلولاً لإبداعية للمحددات والمشاكل التي تواجه الدولة وعلى إدارة الجامعة إيجاد السبل الكفيلة لإيصال هذه المقترحات والحلول الى الجهات ذات العلاقة.

المصادر

1. Akrivou, K., & Bradbury-Huang, H. (2011). Executive catalysts: Predicting sustainable organizational performance amid complex demands. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 995-1009.
2. Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1).
3. Anastassiou, M., Santoro, F. M., Recker, J., & Rosemann, M. (2016). The quest for organizational flexibility: driving changes in business processes through the identification of relevant context. *Business Process Management Journal*, 22(4), 763-790.
4. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
5. Ann Rowland, C., & David Hall, R. (2013). Perceived unfairness in appraisal: engagement and sustainable organizational performance. *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 195-208.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
7. Barrales-Molina, V., Montes, F. J. L., & Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2015). Dynamic capabilities, human resources and operating routines: a new product development approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1388-1411.
8. Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788.
9. Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187-206.
10. Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372-387.
11. Brekalo, L., Albers, S., & Delfmann, W. (2013). Logistics alliance management capabilities: where are they?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 529-543.

12. Breznik, L., & D. Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), 368-384.
13. Brühl, R., Horch, N., & Osann, M. (2010). Improving integration capabilities with management control. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 385-408.
14. Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
15. Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of marketing theory and practice*, 15(2), 159-166.
16. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard business review*.
17. Dangol, R., & Kos, A. (2014). Knightian uncertainty and risk: A basis for untangling dynamic capabilities from operational capabilities. *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 337-353.
18. Easterby-Smith, M., Lyles, M. and Peteraf, M.A. (2009), "Dynamic capabilities: current debates and future directions", *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-8.
19. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
20. Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 113-121.
21. Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research—a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306-327.
22. Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 261-277.
23. Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209-231.
24. Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-235.
25. Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). Ambidextrous innovation behaviour in service firms. *Vlerick Leuven Gent Management School, Ghent.*[Google Scholar].
26. Gowen, C. R., & Tallon, W. J. (2005). Effect of technological intensity on the relationships among Six Sigma design, electronic-business, and competitive advantage: A dynamic capabilities model study. *The journal of high technology management research*, 16(1), 59-87.
27. Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
28. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
29. Hamid Hawass, H. (2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 409-438.
30. Haner, U. E. (2016, December). Organizational innovation-A matter of concurrency. In *ISPIM Innovation Symposium* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

31. Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2004). Adaptive responses under competitive pressure: organizational flexibility in an emergent economy. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 97-114.
32. Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
33. Hosseini, S., Hosseini, S., Kees, A., Kees, A., Manderscheid, J., Manderscheid, J., ... & Rosemann, M. (2017). What does it take to implement open innovation? Towards an integrated capability framework. *Business Process Management Journal*, 23(1), 87-107.
34. Ingelgård, A., Roth, J., Styhre, A., & Shani, A. B. (2002). Dynamic learning capability and actionable knowledge creation: clinical R&D in a pharmaceutical company. *The Learning Organization*, 9(2), 65-77.
35. J. Gorgievski, M., Antonio Moriano, J., & B. Bakker, A. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106-121.
36. Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
37. Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
38. Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
39. Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and management*, 5(4), 381-392.
40. Lal, P., & Bharadwaj, S. S. (2016). Understanding the impact of cloud-based services adoption on organizational flexibility: An exploratory study. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 566-588.
41. Lee, P. Y., Wu, M. L., Kuo, C. C., & Li, C. S. J. (2016). How to deploy multiunit organizations' dynamic capabilities?. *Management Decision*, 54(4), 965-980.
42. Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896.
43. Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
44. Lin, H. F. (2008). Empirically testing innovation characteristics and organizational learning capabilities in e-business implementation success. *Internet Research*, 18(1), 60-78.
45. Lopez-Cabrales, A., Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., Bornay-Barrachina, M., Diaz-Fernandez, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
46. Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
47. Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
48. Mamavi, O., Meier, O., & Zerbib, R. (2015). Alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties. *Management Decision*, 53(10), 2250-2267.
49. Mariano, S., & Casey, A. (2015). Is organizational innovation always a good thing?. *Management Learning*, 46(5), 530-545.

50. McKague, K. (2011). Dynamic capabilities of institutional entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1), 11-28.
51. Mohamud, M., Mohamud, M., Sarpong, D., & Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities: towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511-526.
52. Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
53. 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.
54. OCDE, O. M. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposes Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris.
55. Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.
56. Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20.
57. Palos, R., & Veres Stancovici, V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22.
58. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
59. Reficco, E., & Gutiérrez, R. (2016). Organizational Ambidexterity and the Elusive Quest for Successful Implementation of BoP Ventures. *Organization & Environment*, 29(4), 461-485.
60. Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.
61. Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271-1299.
62. Snell, S., & S. Morris, S. (2014). Building dynamic capabilities around organizational learning challenges. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 214-239.
- 63.
64. Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149.
65. Smart, P., Bessant, J., & Gupta, A. (2007). Towards technological rules for designing innovation networks: a dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1069-1092.
66. Smith, S. M. (2017). Organizational Ambidexterity: Welcome to paradox city. *Human Resource Management International Digest*, 25(1), 1-3.
67. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
68. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
69. Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7), 446-461.
70. Vivas López, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management decision*, 43(5), 661-669.
71. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.

72. Wang, T., & Zatzick, C. (2018). HUMAN CAPITAL ACQUISITION AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: A TEMPORAL PERSPECTIVE. *Academy of Management Journal*, (ja).
73. Wilden, R., & Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4).
74. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
75. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
76. Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
77. Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
78. Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., & Wang, Y. (2014). How can emerging market small and medium-sized enterprises maximise internationalisation benefits? The moderating effect of organisational flexibility. *International Small Business Journal*, 32(6), 667-692.
79. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
80. Zozula, C. (2018). Courting the community: Organizational flexibility and community courts. *Criminology & Criminal Justice*, 18(2), 226-244.