

Technological Vigilance as a Mediating Variable between Dynamic Capabilities and Organizational Ambidexterity at Jordanian Pharmaceutical Industry Companies

Hamadallah Ahmad Al-Husban
Faculty of Finance and Business
World Islamic Sciences and Education University
Hamad.husban@yahoo.com

Received : 29/05/2023

Fayez Jomah Al Najjar
Faculty of Finance and Business
World Islamic Sciences and Education University
najjar_fayez@yahoo.com

Accepted :01/08/2023

Abstract:

The current study aims to investigate the impact of dynamic capabilities with its dimensions (strategic learning, Reframing Resources, Resources Integration, Coordinating, Alliance Management) on the organizational ambidexterity and its dimensions (Exploration and Exploitation Opportunities) through the technological vigilance as a mediating role in the Jordanian Pharmaceutical Industry Companies. The population of the study was (297) senior and junior employees in (13) Pharmaceutical Industry Companies. The sample was selected using proportional stratified sample. The researchers distributed 233 samples; 210 samples have been recovered for analysis.

The study found a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of dynamic capabilities, with its dimensions, on organizational agility in both of its aspects. The dynamic capabilities, through their dimensions, were able to explain (55.4%) of the variance in organizational agility in both of its aspects within Jordanian pharmaceutical companies. The study also revealed that there is a statistically significant difference of the dynamic capabilities with its dimensions on the organizational ambidexterity through the technological vigilance, that is, the dynamic capacities could interpret (81.1%) of the variance in the organizational ambidexterity and its dimensions in the Jordanian Pharmaceutical Industry Companies.

The study recommended that the Jordanian Pharmaceutical Industry Companies should reinforce the concept of dynamic capabilities with its dimensions because this variable with its dimensions has a positive impact on organizational ambidexterity of the companies.

Keywords: Dynamic Capabilities, Organizational Ambidexterity, Technological Vigilance, Pharmaceutical Industry Companies.

اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والبراعة المنظمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

فايز جمعة النجار
كلية المال و الأعمال
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
najjar_fayez@yahoo.com

حمدالله أحمد الحسبان
كلية المال و الأعمال
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
Hamad.husban@yahoo.com

القبول : 2023/08/01

الاستلام : 2023/05/29

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، في البراعة المنظمة ببعديها مجتمعين: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)؛ من خلال اليقظة التكنولوجية كدور وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (297) موظفًا إداريًا من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والبالغ عددها (13) شركة، وكانت العينة الممثلة لمجتمع الدراسة (168) موظفًا إداريًا، وقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وتحوط الباحثان بتوزيع (230) استبانة، استرد منها (210) استبانات مكتملة البيانات، وصالحة للتحليل الإحصائي من شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها في البراعة المنظمة ببعديها، حيث استطاعت القدرات الديناميكية بأبعادها أن تفسر (55.4%) من التباين في البراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها في البراعة المنظمة ببعديها بوجود اليقظة التكنولوجية، حيث استطاعت أن تفسر (81.8%) من التباين في البراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأوصت الدراسة بأهمية قيام شركات صناعة الأدوية الأردنية بتعزيز مفهوم القدرات الديناميكية بجميع أبعادها؛ مما ينعكس إيجابًا في البراعة المنظمة للشركات.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، البراعة المنظمة، اليقظة التكنولوجية، شركات صناعة الأدوية الأردنية.

المقدمة:

الشركات على الوصول إلى المعرفة والوسائل التكنولوجية الحديثة واستخدامها لتحسين الإنتاج، ومواكبة التطورات في قطاع الصناعة، والولوج إلى الأسواق الخارجية. من هنا فقد برزت الحاجة لقيام الشركات بتبني القدرات الديناميكية لديها، وتنميتها وتطويرها؛ للوصول إلى البراعة المنظمة، ومواكبة كافة التغيرات ضمن قطاع الصناعة الذي تعمل به الشركة؛ من أجل استكشاف الفرص واستغلالها.

أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من المتغيرات التي تناولتها، والمتمثلة في المتغير المستقل القدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، والبراعة المنظمة ببعديها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) كمتغير تابع، واليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية، بينما تمثلت أهمية الدراسة من الناحية العملية، في مدى استفادة الإدارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية، من النتائج والتوصيات التي تمخضت عنها الدراسة؛ لتحسين

تسعى المنظمات إلى استثمار القدرات الديناميكية لديها؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وكسب رضا العملاء، وتوسيع حصتها السوقية، وهذا يتطلب منها سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق؛ من خلال وضع رؤية واضحة تساعد بشكل أساسي على استشراف المستقبل، الذي يقودها إلى اتباع إستراتيجيات مرنة؛ لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة عملها. إن للقدرات الديناميكية أهمية كبيرة في إدارة عمل الشركة وتجويده، بحيث تمكنها من امتلاك إستراتيجية هادفة، تساهم في مواجهة التغيرات البيئية، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مساعدة الشركة على توليد أفكار جديدة، تعمل على إنتاج سلع، أو تقديم خدمات؛ من أجل تلبية متطلبات السوق، وصولًا لتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم.

كما تؤدي البراعة المنظمة دورًا مهمًا في تقديم منتجات جديدة، أو القيام بتحسين المنتجات القائمة وتطويرها، ولضمان النجاح والاستمرار؛ لا بدّ للشركات من استكشاف الفرص واستغلالها؛ لمواكبة متطلبات السوق عن طريق زيادة الجودة، وتخفيض التكاليف. كما تعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تساعد

مستويات البراعة المنظمة فيها؛ من أجل تحسين المنتجات المقدمة، ورفع قدرتها التنافسية، والولوج للأسواق الداخلية والخارجية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى الدور الوسيط لليقظة التكنولوجية، في تحسين أثر القدرات الديناميكية في البراعة المنظمة، في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ويتفرع منه الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية للقدرات الديناميكية، والبراعة المنظمة، واليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
2. التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بدلالة أبعادها في البراعة المنظمة، بدلالة بعديها مجتمعين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
3. التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها في البراعة المنظمة، ببعديها مجتمعين بوجود اليقظة التكنولوجية، في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في البراعة المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبيان مدى قدرة تلك الشركات على تحقيقها، حيث بُحث في الأسباب التي تؤدي إلى زيادة أنشطة البراعة المنظمة، وتبين بأن من أبرز تلك الأسباب القدرات الديناميكية، ومدى دور اليقظة التكنولوجية في تعزيز ذلك لدى شركات صناعة الأدوية. لقد أدت المنافسة إلى قيام الشركات في هذا القطاع للبحث عن كل ما هو جديد، سواء أكان ذلك من حيث المنتجات، أم من حيث العمليات، وعمل الموازنة بين أنشطة استكشاف الفرص واستغلالها، بحيث لا يتغول أحدهما على الآخر. وبناء على ما سبق صيغت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها في البراعة المنظمة ببعديها مجتمعين، بوجود اليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

واستناداً إلى السؤال الرئيس تمكّن الباحثان من تحديد الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة الأهمية النسبية للقدرات الديناميكية، والبراعة المنظمة، واليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
2. ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها في البراعة المنظمة ببعديها مجتمعين في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
3. ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها في البراعة المنظمة ببعديها مجتمعين، بوجود اليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

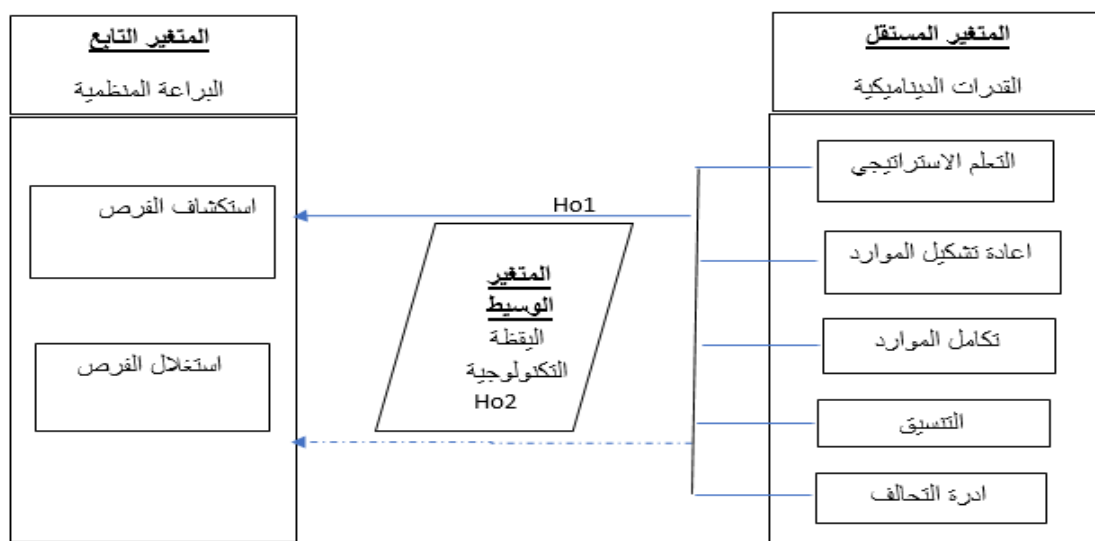
فرضيات الدراسة:

Ho.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الاستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، في البراعة المنظمة ببعديها مجتمعين: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

Ho.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الاستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، في البراعة المنظمة ببعديها مجتمعين: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، بوجود اليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

أنموذج الدراسة:

ويبين الشكل (1) أنموذج الدراسة.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع الآتية:

أبعاد القدرات الديناميكية:**1. التعلم الإستراتيجي (Strategic Learning):**

تعدّ قدرة المنظمة على التعلم من القدرات الإستراتيجية المهمة التي تحدث الفرق في أداء المنظمة، حيث يدفعها نحو التقدم، والتعلم في أيّ مكان يحفز إنتاج المعارف، واكتسابها، وتبادلها (Amanh et al., 2021)، ويمكن اعتبار التعلم مصدراً للتغيير الإستراتيجي حيث يساعد المنظمة على ضمان استدامة التفاعل بينها وبين عناصرها المختلفة، حيث يُمكن التعلم كقدرة ديناميكية على تطوير العمليات العقلية والإدراكية للموارد البشرية، وإثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه الإبداع في التفكير، ويعطي قيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد ميزة تنافسية، ودعم منظمي في جميع أركان المنظمة (Mansour & Yakoub, 2021).

2. إعادة تشكيل الموارد (Reframing Resources):

لقد بيّن (Mansour and Yakoub 2021) بأنّ إعادة تشكيل الموارد تعدّ من أهم القدرات الديناميكية، التي تركز عليها الإدارات في المنظمات بشكل عام، حيث إنّ التغيير المستمر هو السمة السائدة في بيئة الأعمال، والثبات على إستراتيجية معينة يؤدي إلى تراجع المنظمة في كافة أعمالها، لذا فإنّ التحوّل الداخلي والخارجي والتغيير، الذي يتم من أجل مواكبة التغيرات العالمية في بيئة الأعمال، أصبح حاجة ماسّة، وهذا يتطلب مراقبة حثيثة للموارد، والهيكل العام للمنظمة، والتغيرات العامة في المنظمات التي تعمل بالقطاع نفسه، والممارسات الفضلى العالمية؛ من أجل زيادة القدرة على التفوق ومواكبة ما يحدث عالمياً.

3. تكامل الموارد (Resources Integration):

يشير تكامل الموارد إلى مدى الكفاءة التي تتمتع بها الشركة؛ من أجل الحصول على الموارد المتاحة أمامها، والدمج بينها وتوزيعها؛ لتحقيق الرؤية الإستراتيجية للشركة، وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك فإنّ تكامل الموارد يركز على كيفية تركيز الموارد البشرية، والمادية، والمالية؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، بالاستعانة بقدرات جديدة تتحدّد مع القدرات القائمة التي تمتلك معرفة عن بيئة العمل؛ من أجل الاتحاد ومواجهة أيّة تحديات، وهذا يحقق الميزة التنافسية والبراعة المنظمة للشركة؛ من خلال تمكين المنظمة من ممارسة أنشطة الاستكشاف للموجودات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة، وأنشطة الاستغلال للموجودات الحالية، وقد يعمل ذلك إلى رفد القدرات الحالية بالطاقات اللازمة؛ لرفع مستوى الأداء في المنظمة (Jiang et al., 2015; Reilly & Scott, 2010).

4. التنسيق (Coordinating):

لقد أوضحت (Aeshoosh 2021) أنّ التنسيق يهدف لتوحيد الجهود المبذولة، والتفكير بطريقة متناسقة بين جميع العاملين في

المتغير المستقل: (Popadiuk et al., 2018; Jurksien & Pundziene 2016; Chiarlli; 2021; Khalil & Belitski, 2020; Al-Zoubi, 2021b; Aeshoosh, 2021; Ammari, 2022; Hannan & Hamed, 2021)

المتغير التابع: (Al-Zoubi, 2021b; Ammari, 2022; Aljbouri, 2021; Hannan & Hamed, 2021; Alabaidi; 2020; Aeshoosh, 2021; Popadiuk, 2018; Alshaer, 2020)

المتغير الوسيط: (Bothen & Sultani, 2021; Aljbouri, 2021; Alabaidi, 2020; Alshaer, 2020; Al-Zoubi, 2021a; Al-Zoubi, 2019)

مصطلحات الدراسة:

القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities): تشير إلى مجموعة من القدرات المتجددة لشركات صناعة الأدوية الأردنية، حتى تواكب التغيرات البيئية؛ لتتمكن من الاستجابة بالسرعة الممكنة للمخاطر البيئية، ومن ثمّ البحث عن المعرفة المتّصلة بالموارد والفرص في هذه الشركات، واكتشافها، واكتسابها، واستيعابها، واستخدامها، وتنظيمها.

البراعة المنظمة (Organizational Ambidexterity):

يقصد بذلك كافة الخيارات الإستراتيجية التي تعمل على تمكين شركات صناعة الأدوية الأردنية، للتعامل مع التغيرات ومواجهتها؛ من خلال التكيف والكفاءة والمواءمة.

اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance): قيام شركات صناعة الأدوية الأردنية، بجمع كافة المعلومات المتعلقة بالتطورات، في المجالات التكنولوجية بقطاع الصناعة التي تعمل بها، سواء التطورات الحالية أو المستقبلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة.**الإطار النظري.****القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities):****مفهوم القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities):**

تسعى المنظمات إلى تقديم أفضل المنتجات لعملائها؛ لضمان بقاء منافستها في السوق، ومن ثمّ فإنّها تبحث دائماً عن عاملين أكفاء، يتمتعون بمجموعة من القدرات والمهارات اللازمة التي تساعدهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه (Amanh et al., 2021). كما عرف (Abdelhadi 2021) القدرات الديناميكية بأنّها "الموارد المعرفية وقدرات تشغيل المعرفة، وهي تتضمن مجموعة من القدرات المعقدة والمتكاملة والمتناسقة؛ لإيجاد المعرفة وتخزينها وتوزيعها بكفاءة وفاعلية، والتحسين المستمر في تطبيق المعرفة في عمليات الاتصال، والممارسات، والمنتجات، والعلاقات، والسلوكيات؛ لتحسين الأداء المؤسسي، وإعادة تشكيل المعارف بطريقة متناسقة وفق تصور صانع القرار".

قدرة الشركة على الإبداع؛ من أجل تطوير كافة الموارد والقدرات التي تمتلكها؛ لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة (Ibrahim et al., 2021).

2. استغلال الفرص (Exploitation Opportunities):

لقد عرف (Al-Zoubi, 2021) استغلال الفرص، كما ورد في (March, 1991) بأنه "نشاط يعمل على مساعدة المنظمة على الاختيار والإنتاج والتنفيذ، لأي شيء ترغب المنظمة القيام به في المستقبل". كما يقصد باستغلال الفرص قدرة الشركة على التطوير والتحسين المستمرين لعملياتها الإنتاجية، واختيارها لأفضل الموارد؛ من أجل تحقيق الكفاءة والقدرة في تنفيذ عملياتها الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على ثلاثة مرتكزات رئيسية، وهي: التدريب، والإدارة الفعالة للمعرفة، وإدارة الأداء بشكل جيد (Alabaidi, 2020).

اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance):

لقد عرف (Dorra and Jaradat, 2020, 307) اليقظة التكنولوجية بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة؛ من أجل كشف كافة التغيرات التي تحصل في بيئتها التكنولوجية؛ بهدف رصد التطورات التكنولوجية الجديدة التي تحصل في قطاع عمل المنظمة؛ للتقليل من المفاجآت التي تنتج بسبب التطور التكنولوجي، ومتابعة سلوك المنافسين وتصرفهم حيال ذلك التطور". كما بين (Zoubi 2021, 30-31) أن اليقظة التكنولوجية تشير إلى جميع الجهود التي تبذلها الشركة من وسائل وإجراءات؛ من أجل التعرف إلى كافة التطورات التكنولوجية بمجال عملها، سواء أكانت هذه التطورات تفيد الشركة لتطوير عملياتها الحالية أم المستقبلية. وتتكون اليقظة التكنولوجية من عدة أبعاد، هي: (اليقظة التكنولوجية السوقية، اليقظة التكنولوجية المعلوماتية، اليقظة التكنولوجية التنافسية) (Khalafawi, 2017).

مما سبق يُمكن للباحثين الاستنتاج بأن اليقظة التكنولوجية هي كافة الجهود التي تبذل من قبل المنظمة، والوسائل التي يتم تسخيرها، والإجراءات التي يتم اتخاذها؛ من أجل كشف جميع التطورات والتغيرات المستجدة في مجال التقنيات التكنولوجية، التي تقع ضمن مجال العمل، والاهتمامات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Ammari, 2022): توصلت إلى وجود فجوة معرفية لتوضيح دور القدرات الديناميكية، في تعزيز البراعة الإستراتيجية، وأيضاً ارتفاع المستوى العام للقدرات الديناميكية، وكذلك تبين بأن المستوى العام للبراعة الإستراتيجية متوسط في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة/ الجزائر. - دراسة (Aeshoosh, 2021): توصلت إلى وجود دور مهم للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، كما بينت وجود علاقة ارتباط طردية بين استغلال الفرص والقدرات

المنظمة؛ من أجل أن تصبّ جهود الجميع في بوتقة تحقيق أهداف الشركة. كما بين (Alnsour et al. 2021) أن للتنسيق دوراً بارزاً نظراً لوجود عاملين مختلفين في أفكارهم وآرائهم وخبراتهم السابقة، وبالتالي فإنّ النقاش الذي يتم بين المجموعات المختلفة، ومن ثمّ الاتفاق على خطة عمل أو إجراءات تأخذ بالحسبان وجهات النظر المختلفة، الأمر الذي يجعل جميع العاملين يفكرون بطريقة تشاركية فعالة، ولديهم رقابة ذاتية على أدائهم لتحقيق الأهداف العامة المشتركة.

5. إدارة التحالف (Alliance Management):

لقد أوضح (Dash, 2019) بأن إدارة التحالفات تعني الاستراتيجية في بناء العلاقات الفعالة، سواء داخل المنظمة أم خارجها، والتي تأخذ سمة الاستراتيجية، فضلاً عن امتلاك المعارف في كيفية تجديد الموارد، وتوسيع نطاق مصادرها؛ للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإنّ الشركة التي تمتلك قاعدة واسعة من التحالفات، ومعرفة جيدة بكيفية إدارة تلك التحالفات، يجعلها قادرة على الاستفادة منها بنحو أكثر فاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر مؤسسية.

البراعة المنظمة (Organizational Ambidexterity):

مفهوم البراعة المنظمة:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم البراعة المنظمة، بناء على اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين تطرقوا لهذا المفهوم، فبعض الباحثين عرّفها بأنها قدرة الشركة على تحقيق الكفاءة أثناء إدارتها لمتطلبات أعمالها، وفي الوقت نفسه تستطيع التكيف مع التغيرات التي تطرأ في البيئة التي تعمل فيها (Jad Alrrab et al., 2021). بينما عرف (Suliman, 2016) البراعة المنظمة بأنها "قدرة الشركة على استخدام المهارات، وتحقيق الابتكارات، والسعي للتميز عن المنظمات المنافسة؛ من خلال عملية استغلال الموارد المتاحة حالياً، والعمل على اكتشاف المهارات التي يمكن أن تؤدي إلى التميز التنافسي".

أبعاد البراعة المنظمة:

من خلال استعراض بعض الدراسات التي أجريت حول مفهوم البراعة المنظمة، نجد أنّ بعض تلك الدراسات قد اعتمدت على بعدين فقط لهذا المفهوم، وهما: بُعد استكشاف الفرص، وبُعد استغلال الفرص، وهنا يتوجب على الشركة الموازنة بينهما، بالإضافة إلى التكيف مع البيئة المتغيرة التي تعمل من خلالها، وكلا البعدين يتنافسان على موارد الشركة ومقدّراتها (Aeshoosh, 2021; Hasan et al., 2021).

1. استكشاف الفرص (Exploration Opportunities):

يقصد باستكشاف الفرص قيام المنظمة بالبحث والاستقصاء عن المعارف، والمهارات، والقدرات، والموارد بكافة أشكالها، وبذل الجهود من أجل إيجاد فرص غير متوفرة حالياً، بالإضافة إلى أنّه يشير لمدى

الذي يعمل على تقوية وعي المنظمة للفرص والتهديدات للشركات البرازيلية.

- دراسة (Jurksien and Pundziene, 2016): توصلت إلى وجود أثر مهم للبراعة المنظمة في القدرات الديناميكية، كما بينت نتائج الدراسة بأن البراعة المنظمة مكملت للقدرات الديناميكية؛ من خلال الموازنة المحتملة بين أنشطة استغلال الفرص، وأنشطة استكشاف الفرص في لتوانيا.

التأثير النظري للدراسة:

لقد توصلت دراسة (Ammari, 2022) إلى وجود علاقة قوية، ودور بارز للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية في المؤسسات المبحوثة؛ من خلال بعض أبعاد القدرات الديناميكية، مثل: بُعد التعلم الإستراتيجي، وبُعد التنسيق في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما توصلت دراسة (Aeshoosh 2021) إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية من خلال بعض أبعاد القدرات الديناميكية، مثل: بُعد التعلم الإستراتيجي، وبُعد التنسيق في البنوك العاملة بولاية الوادي/ الجزائر. وأوضحت نتائج دراسة (Hannan and Hamed, 2021) وجود أثر مباشر للقدرات الديناميكية، خاصة أبعاد الاستشعار، والتعلم، وتكامل الموارد، والتنسيق في البراعة التنظيمية، ممثلة ببُعديها استغلال الفرص، واستكشاف الفرص يتناسب طردياً مع مدى امتلاك الشركات المبحوثة لأبعاد القدرات الديناميكية في الشركات الغذائية والنسجية في العراق. وتوصلت دراسة (Matarazzo, 2021) بوجود أثر للقدرات الديناميكية، من خلال بُعدَي (التعلم والاستشعار)، في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا. وتوصلت دراسة (Khalil and Belitski, 2020) بوجود علاقة طردية بين القدرات الديناميكية من خلال بُعدَي (التعلم الإستراتيجي واستشعار الفرص)، والتي تعدّ من أبعاد القدرات الديناميكية، ومدى توفر اليقظة التكنولوجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بعض الدول الأوروبية، مثل: بريطانيا، وإسبانيا، والدنمارك. وأبرزت نتائج دراسة (Aljbouri, 2021) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية، على المستوى الكلي والجزئي، ووجود أثر إيجابي لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية، في شركة كرونجي للمشروبات الغازية في العراق. كما أكدت نتائج دراسة (Alshaer, 2020) بوجود أثر إيجابي لليقظة التكنولوجية في البنوك التجارية الأردنية، نتيجة لوجود الخبرات والمهارات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى استثمار البنوك المبحوثة لأنشطة استكشاف الفرص واستغلالها، حيث تعدّ هذه الأنشطة من أبعاد البراعة المنظمة.

ومما سبق يتبين أنّ هذه الدراسة قد غطت الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، حيث تبين أنّه لا توجد دراسة سبق وأن جمعت بين متغيراتها، وهي: القدرات الديناميكية بأبعادها كمتغير مستقل، والبراعة المنظمة

الديناميكية، وأظهرت أيضاً أنّ هناك علاقة ارتباط طردية بين الاستكشاف والقدرات الديناميكية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين البراعة المنظمة والقدرات الديناميكية، في بعض البنوك العاملة بولاية الوادي/ الجزائر.

- دراسة (Aljbouri, 2021): توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة على المستوى الجزئي، بين أبعاد إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والبراعة المنظمة، حيث كانت المرونة في البداية، تليها الكفاءة، ثم الشمولية، كما بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في البراعة المنظمة، في شركة كرونجي للمشروبات الغازية في العراق.

- دراسة (Hannan and Hamed, 2021): توصلت إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، والشركة العامة للمنتجات الغذائية في العراق.

- دراسة (Alabaidi, 2020): أظهرت وجود علاقة ارتباط بين القدرات التكنولوجية، وأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة، وبيّنت وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرات التكنولوجية، وبين بُعد الاستكشاف في المديرية العامة للتربية محافظة نينوى/ العراق.

- دراسة (Alshaer, 2020): أظهرت وجود أثر إيجابي لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في البراعة المنظمة ببُعديها، وبيّنت الدراسة وجود أثر لليقظة الإستراتيجية في استغلال الفرص في البنوك التجارية الأردنية.

- دراسة (Matarazzo, 2021): توصلت إلى أهمية قدرات الاستشعار والتعلم كمحفزات للتحول الرقمي، والتي تعدّ من أبعاد القدرات الديناميكية في الشركات الصغيرة والمتوسطة المصنعة في إيطاليا.

- دراسة (Chiarelli, 2021): أظهرت أنّ أبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي في أداء الشركات، باستثناء قدرة التعلم في الشركات الصغيرة في قطاع التعليم العالي البريطاني.

- دراسة (Khalil and Belitski, 2020): بيّنت وجود علاقة طردية بين القدرات الديناميكية، من خلال بُعدَي (التعلم الإستراتيجي واستشعار الفرص)، والتي تعتبر من أبعاد القدرات الديناميكية، ومدى توفر اليقظة التكنولوجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بعض الدول الأوروبية.

- دراسة (Popadiuk et al, 2018): توصلت إلى وجود علاقة بين القدرات الديناميكية ممثلة بأبعاد: (الاستشعار، والاستحواذ، وإعادة تشكيل الموارد)، وبين البراعة المنظمة من خلال استغلال الفرص، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة المنظمة، من حيث السياق من خلال بُعد الاستشعار، وبناء السياق

1. **نوع الدراسة وطبيعتها:** تعدّ الدراسة دراسةً تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، وهي غير مخططة من حيث التخطيط والضبط؛ لأنها تُجرى في البيئة الطبيعية، وهي دراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني" (Al-Najjar et al., 2020, 53-56)، وتعدّ "دراسة كمية من حيث الآلية والاجراءات" (Saunders et al., 2007, 145).

2. **الإستراتيجية المتبعة:** لقد استخدم الباحثان إستراتيجية المعاينة لتحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

3. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددهم (297)، يتوزعون على (13) شركة أدوية تعمل في صناعة الأدوية الأردنية.

4. **عينة الدراسة:** إن عينة الدراسة الممثلة للمجتمع (297)، هي (168) موظفًا إداريًا من الإدارة العليا والوسطى، في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ولكن الباحثين قررا توزيع (230) استبانة تحوُّطاً لضمان تمثيل المجتمع، وقد تمّ استرجاع (210) استبانات مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ويبين الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها على شركات صناعة الأدوية الأردنية (Al-Najjar et al., 2020, 109).

حدود الدراسة:

الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على تناول القدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، كمتغير مستقل والبراعة المنظمية ببعديها مجتمعين: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) كمتغير تابع.

الحدود البشرية: طبّقت الدراسة على الإداريين في الإدارة العليا، والوسطى، والتشغيلية لشركات صناعة الأدوية الأردنية.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (13) شركة.

منهجية الدراسة:

الجدول (1) عدد العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الرقم	اسم الشركة	الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة
1	شركة أدوية الحكمة.	64	50
2	شركة عمان للصناعات الدوائية.	9	7
3	شركة الحياة للصناعات الدوائية.	15	12
4	الشركة الأردنية السويدية للمنتجات الطبية.	30	23
5	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية.	32	25
6	الشركة العربية لصناعة الأدوية.	30	23
7	المركز العربي للصناعات الدوائية.	17	13
8	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية.	17	13
9	شركة الزام للصناعات الدوائية.	17	13
10	فيلادلفيا للصناعات الدوائية.	17	13
11	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية.	21	16
12	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	8	6
13	التقدم للصناعات الدوائية	20	16
	المجموع	297	230

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا للتقرير السنوي للاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية (2020).

سواء العربية منها أو الأجنبية، واعتمد الباحثان في توثيق البيانات على نظام جمعية علماء النفس الأمريكية. (American Psychological Association [APA], 2020) **البيانات الأولية:** اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تمّ تطويرها لجمع البيانات الأولية اللازمة من عينة الدراسة، من خلال قياس المتغير المستقل القدرات الديناميكية بأبعاده: (التعلم

وحدة المعاينة: تمثلت وحدة المعاينة من الموظفين الإداريين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، في شركات صناعة الأدوية الأردنية. **طرائق جمع البيانات:** اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة لتنفيذها والتي تتمثل:

البيانات الثانوية: قام الباحثان بجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ من خلال الرجوع إلى الكتب، والدراسات، والأبحاث السابقة

العاملين في الجامعات الأردنية، بحيث تم الأخذ بمعظم الملاحظات الواردة من المحكمين، أثناء التطوير النهائي للاستبانة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

نتائج التحليل الوصفي.

وصف الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجدول (2) الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60%
	أنثى	40%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	3.8%
	30 سنة - أقل من 40 سنة	39.5%
	40 سنة - أقل من 50 سنة	50.5%
	50 سنة فأكثر	6.2%
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	2.4%
	بكالوريوس	45.7%
	ماجستير	37.1%
	دكتوراه	14.8%
المؤهل العلمي	أقل من 5 سنوات	4.8%
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	24.3%
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	47.1%
	15 سنة فأكثر	23.8%
المسمى الوظيفي	مدير	14.8%
	مساعد مدير	32.4%
	رئيس شعبة	28.1%
	رئيس قسم	24.7%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وصف متغيرات الدراسة:

الجدول (3) وصف متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
القدرات الديناميكية	3.37	متوسطة
البراعة المنظمة	3.2807	متوسطة
اليقظة التكنولوجية	3.2267	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول (3) أنَّ الأهمية النسبية للمتغيرات الثلاثة: (القدرات الديناميكية، والبراعة المنظمة، واليقظة التكنولوجية)، كانت متوسطة، وهذا يشير إلى وجود اهتمام في شركات صناعة الأدوية الأردنية بتلك المتغيرات.

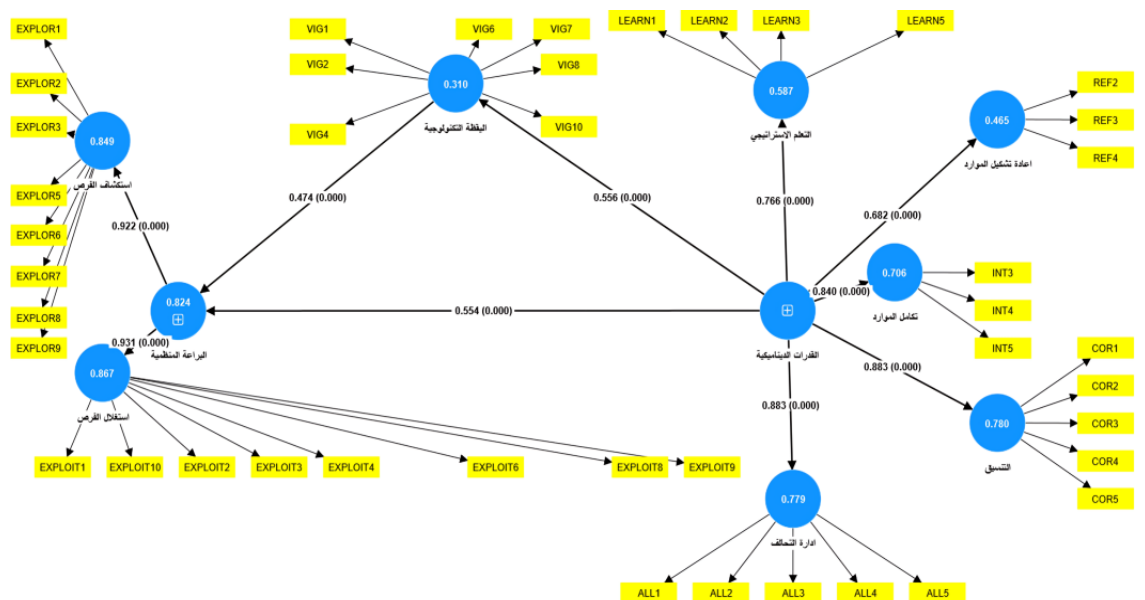
اختبارات أنموذج الدراسة:

اختبار الأنموذج القياسي (Testing Measurement Model):

اختبار الصحة التقاربية (Testing Convergent

Validity) ويتضمن الاختبارات الآتية:

- 1- موثوقية العنصر (الأسئلة) (Individual Item Reliability) 3- متوسط التباين المحسوب (Average Variance Extracted) (AVE) وهذا يشترط أن تكون قيمة التشبع أكبر من (0.70).
 2- موثوقية التركيب (CR) (Composite reliability) ويشترط أن تكون قيمة (CR) أكبر من (0.70).
 3- متوسط التباين المحسوب (Average Variance Extracted) (AVE) ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50).
 4) ملخص مؤشرات عناصر الصحة التقريبية الثلاثة.



الشكل (2) التشبعات المختلفة للأسئلة

الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي باستخدام برنامج (SMART PLS4)

المتغيرات	البعد	الفقرة	معامل التشبع	كرونباخ الفا	موثوقية التركيب		متوسط التباين المحسوب AVE
					RH_c	RHO_a	
القدرات الديناميكية	التعلم الإستراتيجي	LEARN1	0.856	0.881	0.918	0.881	0.737
		LEARN2	0.887				
		LEARN3	0.873				
		LEARN4	حذف				
		LEARN5	0.816				
	إعادة تشكيل الموارد	REF1	حذف	0.858	0.914	0.861	0.779
		REF2	0.888				
		REF3	0.868				
		REF4	0.892				
		REF5	حذف				
	تكمال الموارد	INT1	حذف	0.779	0.873	0.784	0.698
		INT2	حذف				
		INT3	0.891				
		INT4	0.865				
		INT5	0.742				
	التنسيق	COR1	0.793	0.889	0.918	0.889	0.692
		COR2	0.813				
		COR3	0.832				
		COR4	0.870				
		COR5	0.850				
	إدارة التحالف	ALL1	0.806	0.859	0.899	0.860	0.640
		ALL2	0.846				
		ALL3	0.823				

				0.755	ALL4	استكشاف الفرص	البراعة المنظمية
				0.766	ALL5		
0.695	0.948	0.940	0.937	0.736	EXPLOR1		
				0.775	EXPLOR2		
				0.808	EXPLOR3		
				حذف	EXPLOR4		
				0.845	EXPLOR5		
				0.852	EXPLOR6		
				0.873	EXPLOR7		
				0.863	EXPLOR8		
				0.896	EXPLOR9		
				حذف	EXPLOR10		
0.648	0.936	0.923	0.922	0.810	EXPLOIT1	استغلال الفرص	
				0.815	EXPLOIT2		
				0.787	EXPLOIT3		
				0.770	EXPLOIT4		
				حذف	EXPLOIT5		
				0.816	EXPLOIT6		
				حذف	EXPLOIT7		
				0.823	EXPLOIT8		
				0.771	EXPLOIT9		
				0.847	EXPLOI10		
0.658	0.913	0.915	0.913	0.793	VIG1	اليقظة التكنولوجية	
				0.782	VIG2		
				حذف	VIG3		
				0.808	VIG4		
				حذف	VIG5		
				0.824	VIG6		
				0.849	VIG7		
				0.851	VIG8		
				حذف	VIG9		
				0.767	VIG10		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق الآتي:

تؤكد الصحة التقاربية في النموذج القياسي (Hair et al., 2017, 137-138)، وإن ما سبق من نتائج يؤكد الصحة التقاربية من اختبارات النموذج القياسي.

اختبارات الصحة التمييزية (Testing Discriminate)

(Validity) وتشمل الاختبارات الآتية:

تحميل المتغيرات (Cross Loading)، و اختبار (Fornell Larcker)، واختبار الجذر التربيعي لمتوسط التباين (Root Square of AVE).

ويبين الجدول (5) تقاطع الأسئلة مع المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل القدرات الديناميكية

1. لقد تم تحميل الأسئلة (الفقرات) التي قد حصلت على (0.70) فما فوق، وهذه تؤكد الصحة التقاربية في النموذج القياسي (Hair et al., 2017).

2. إن جميع قيم كرونباخ ألفا للمتغيرات بعد حذف بعض الفقرات قد تراوحت بين (0.779-0.937)، وجميعها أكبر من (0.70)، وتدل على موثوقية جيدة (Hair et al., 2017, 136-138).

3. إن قيم موثوقية التركيب (CR) للمتغيرات بعد حذف بعض الفقرات كانت فوق (0.70)، وهذه تؤكد الصحة التقاربية في النموذج القياسي.

4. إن جميع قيم متوسط التباين المحسوب (AVE) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، بعد حذف بعض الفقرات، كانت أكبر من (0.50)، وهذه

الجدول (5) تقاطع الأسئلة مع المتغيرات المستقلة (Cross Loading)

رمز السؤال	رقم السؤال	التعلم الإستراتيجي	إعادة تشكيل الموارد	تكامل الموارد	التنسيق	إدارة التحالف
LEARN	Q1	0.856	0.455	0.455	0.389	0.446
LEARN	Q 2	0.887	0.435	0.438	0.412	0.487
LEARN	Q 3	0.873	0.404	0.449	0.430	0.468
LEARN	Q 4	0.651	0.479	0.482	0.502	0.523
LEARN	Q 5	0.816	0.465	0.458	0.541	0.543
REF	Q 1	0.598	0.418	0.418	0.484	0.447
REF	Q 2	0.496	0.888	0.456	0.382	0.448
REF	Q 3	0.417	0.868	0.391	0.391	0.462
REF	Q 4	0.445	0.892	0.424	0.446	0.494
REF	Q 5	0.416	0.388	0.344	0.319	0.373
INT	Q 1	0.429	0.476	0.406	0.422	0.502
INT	Q 2	0.425	0.344	0.355	0.401	0.435
INT	Q 3	0.455	0.419	0.891	0.671	0.494
INT	Q 4	0.428	0.371	0.865	0.735	0.594
INT	Q 5	0.433	0.414	0.742	0.615	0.557
COR	Q 1	0.483	0.470	0.649	0.793	0.628
COR	Q 2	0.467	0.402	0.669	0.813	0.622
COR	Q 3	0.384	0.370	0.714	0.832	0.653
COR	Q 4	0.417	0.357	0.698	0.870	0.661
COR	Q 5	0.411	0.317	0.680	0.850	0.656
ALL	Q 1	0.429	0.458	0.629	0.665	0.806
ALL	Q 2	0.429	0.462	0.565	0.611	0.846
ALL	Q 3	0.430	0.367	0.576	0.710	0.823
ALL	Q 4	0.505	0.377	0.531	0.547	0.775
ALL	Q 5	0.486	0.457	0.438	0.554	0.776

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتبين من الجدول (5) أنَّ تحميل تقاطع جميع الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: (القدرات الديناميكية)، هي أكبر مما لو كانت في متغير آخر، فعلى سبيل المثال لو أخذنا الفقرة الأولى (Q1) من التعلم الإستراتيجي، نلاحظ أنَّ قيمة تقاطعها مع متغيرها (0.856)، وهي أكبر من القيم المتقاطعة لها مع بقية المتغيرات الأخرى، وكذلك لو أخذنا الفقرة الأولى (Q1) من إعادة تشكيل الموارد، نلاحظ أنَّ قيمة تقاطعها مع متغيرها (0.418)، وهي أكبر من القيم المتقاطعة لها مع بقية المتغيرات الأخرى، وأيضاً إذا أخذنا الفقرة الأولى (Q1) من تكامل الموارد، نلاحظ أنَّ قيمة تقاطعها مع متغيرها (0.406)، وهي أكبر

من القيم المتقاطعة لها مع بقية المتغيرات الأخرى، وكذلك لو أخذنا الفقرة الأولى (Q1) من التنسيق، نلاحظ أنَّ قيمة تقاطعها مع متغيرها (0.793)، وهي أكبر من القيم المتقاطعة لها مع بقية المتغيرات الأخرى، وأخيراً لو أخذنا الفقرة الأولى (Q1) من إدارة التحالف، نلاحظ أنَّ قيمة تقاطعها مع متغيرها (0.806)، وهي أكبر من القيم المتقاطعة لها مع بقية المتغيرات الأخرى، وهذا يشير إلى صدق وضع الأسئلة المختلفة في المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، ويؤكد الصدق التمييزي للمتغير المستقل: (القدرات الديناميكية) في النموذج القياسي (Hair et al., 2020/2017, 178-179).

الجدول (6) مصفوفة (Fornell-larcker) الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القدرات الديناميكية

الأبعاد	التعلم الإستراتيجي	إعادة تشكيل الموارد	تكامل الموارد	التنسيق	إدارة التحالف
التعلم الإستراتيجي	0.858				
إعادة تشكيل الموارد	0.514	0.883			
تكامل الموارد	0.525	0.480	0.835		
التنسيق	0.520	0.514	0.820	0.832	
إدارة التحالف	0.569	0.530	0.697	0.774	0.800

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الارتباطات مع المتغيرات الفرعية الأخرى، بينما كان الارتباط البيني لإعادة تشكيل الموارد مع نفسها هو (0.883)، وهو أعلى من

يتبين من الجدول (6) في مصفوفة (Fornell & Larcker)، أنَّ الارتباط البيني للتعلم الإستراتيجي مع نفسها هو (0.858)، وهو أعلى

الارتباط مع المتغيرات الفرعية الأخرى، أما الارتباط البيني لإدارة التحالف مع نفسه (0.800)، وهو أيضاً أعلى من الارتباط مع المتغيرات الفرعية الأخرى، وهذا بدوره يؤكد الصحة التمييزية في النموذج القياسي (Fornell & Larcker, 1981).

الارتباط مع المتغيرات الفرعية الأخرى، أما الارتباط البيني لتكامل الموارد مع نفسه فقد كان (0.835)، وهو أعلى من الارتباطات مع المتغيرات الفرعية الأخرى، أما الارتباط البيني للتنسيق مع نفسه (0,832)، وهو أيضاً أعلى من الارتباط مع المتغيرات الفرعية الأخرى،

الجدول (7) تقاطع الأسئلة مع المتغيرات الفرعية في المتغير التابع البراعة المنظمة

رمز السؤال	رقم السؤال	استكشاف الفرص	استغلال الفرص
EXPLOR	Q1	0.736	0.449
EXPLOR	Q2	0.775	0.538
EXPLOR	Q3	0.803	0.612
EXPLOR	Q4	0.864	0.655
EXPLOR	Q5	0.854	0.672
EXPLOR	Q6	0.852	0.616
EXPLOR	Q7	0.873	0.620
EXPLOR	Q8	0.863	0.632
EXPLOR	Q9	0.896	0.636
EXPLOR	Q10	0.657	0.778
EXPLOIT	Q1	0.643	0.810
EXPLOIT	Q2	0.639	0.815
EXPLOIT	Q3	0.514	0.787
EXPLOIT	Q4	0.563	0.770
EXPLOIT	Q5	0.581	0.771
EXPLOIT	Q6	0.565	0.816
EXPLOIT	Q7	0.592	0.780
EXPLOIT	Q8	0.602	0.823
EXPLOIT	Q9	0.568	0.771
EXPLOIT	Q10	0.574	0.847

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (8) مصفوفة (Fornell-larcker) الارتباط بين أبعاد المتغير التابع البراعة المنظمة

الأبعاد	استكشاف الفرص	استغلال الفرص
استكشاف الفرص	0.825	
استغلال الفرص	0.759	0.806

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي
يتضح من الجدول (8) إن قيمة الارتباط البيني لبعد استكشاف الفرص مع نفسه (0.825)، وهو أعلى من قيمة الارتباط مع المتغير الفرعي الآخر، بينما كان الارتباط البيني لبعد استغلال الفرص مع نفسه (0.806)، وهو أعلى من الارتباط مع المتغير الفرعي الآخر، وهذا يؤكد الصحة التمييزية في النموذج القياسي (Fornell & Larcker, 1981).

يتبين من الجدول (7) أن تحميل تقاطع جميع الفقرات التي تقيس بعدي المتغير التابع: (البراعة المنظمة) مع متغيراتها، هي أكبر مما لو كانت في متغير آخر، فعلى سبيل المثال لو أخذنا الفقرة الأولى (Q1) التي تقيس بعد استكشاف الفرص، نلاحظ أن قيمتها مع المتغير (0.736)، وهي أكبر من القيمة المتقاطعة لها فيما لو وضعت في المتغير الآخر (0.449)، كما لو أخذنا الفقرة الأولى (Q1) التي تقيس بعد استغلال الفرص، نلاحظ أن قيمتها مع المتغير هي (0.810)، وهي أكبر من القيمة المتقاطعة لها فيما لو وضعت في المتغير الآخر، وهذا يشير إلى صدق وضع الأسئلة المختلفة في المتغيرات الفرعية للمتغير التابع، ويؤكد الصدق التمييزي في النموذج القياسي للمتغير التابع (Hair et al., 2020/2017, 178-179). وإن ما سبق من تحليل يؤكد الصحة التمييزية للنموذج القياسي.

أما المعيار الثالث للصحة التمييزية فهو اختبار الجذر التربيعي المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لمتوسط التباين؛ من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمتوسط التباين المحسوب، ويشترط أن تكون قيمته أكبر من (0.50).

الجدول (9) قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المحسوب للمتغيرات.

المتغير	الجذر التربيعي (AVE)
التعلم الإستراتيجي	0.858
إعادة تشكيل الموارد	0.883
تكامل الموارد	0.835
التنسيق	0.800
إدارة التحالف	0.805
استكشاف الفرص	0.834
استغلال الفرص	0.805
اليقظة التكنولوجية	0.811

اختبارات الأنموذج الهيكلي Testing of Structural Model (Inner Model):

لقد تمّ تقييم الأنموذج الهيكلي من خلال استخدام المؤشرات والأساليب الإحصائية الآتية:

معامل التحديد (R^2)، حجم الأثر (f^2)، اختبار الصلة التنبؤية (Q^2) اختبار الفرضيات.

والجداول الآتية توضح النتائج المتمخضة عن تلك الاختبارات.

1. معامل التحديد (R^2):

الجدول (10) نتائج معامل التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة

المتغير	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	النتيجة
البراعة المنظمة	0.824	0.822	جوهري
اليقظة التكنولوجية	0.310	0.306	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (10) أنّ قيم التباين المفسر للأنموذج قد فسرت (82.4%) من التباين في البراعة المنظمة ببعديها، وبنسبة جوهريّة، وأنّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد استطاعت تفسير ما نسبته (31.0%)، من التباين في اليقظة التكنولوجية وبنسبة متوسطة، وهذا يؤكد الأنموذج الهيكلي للدراسة (Hair et al., 2017, 209).

الجدول (11) نتائج حجم التأثير (f^2)

المسار	F2
القدرات الديناميكية -> اليقظة التكنولوجية	0.448
اليقظة التكنولوجية -> البراعة المنظمة	0.881

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (11) أنّ حجم التأثير للقدرات الديناميكية بأبعادها في اليقظة التكنولوجية بلغ (0.448)، وهو حجم تأثير كبير، بينما كان حجم التأثير لليقظة التكنولوجية في البراعة المنظمة ببعديها (0.881)، وهو حجم تأثير كبير، وهذا يؤكد الأنموذج الهيكلي للدراسة (Hair et al., 2017, 216).

الجدول (12) الصلة التنبؤية Q^2

البراعة المنظمة	الصلة التنبؤية Q^2
0.656	

من خلال جدول (12) تبين أنّ الصلة التنبؤية (Q^2) للعلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها، والمتغير التابع البراعة المنظمة ببعديها، بوجود المتغير الوسيط اليقظة التكنولوجية بلغت (0.656)، وتعدّ كبيرة ومقبولة إحصائيًا كونها أكبر من الصفر، وهذا يشير إلى أنّ الأنموذج

لقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة برنامج (SMART-PLS) (4)، الذي يستوجب أولاً تحقيق الشرطين التاليين لتحليل الوساطة، استناداً إلى (Preacher & Hayes, 2008):

1. إثبات معنوية العلاقة بين المتغير المستقل القدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، إعادة تشكيل الموارد، تكامل الموارد، التنسيق، إدارة التحالف)، والمتغير التابع البراعة المنظمة ببعديها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، من خلال المتغير الوسيط (اليقظة التكنولوجية)، وذلك من خلال (Bootstrap the Indirect effect)، ويُبين الجدول (13) الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2. اختبار فاصل الثقة (Boostraped (Lower and Upper Level):
 of Confidence Interval
 والأدنى لفاصل الثقة مع الصفر؛ لكي يتحقق الشرط الثاني للوساطة،

الجدول (13) الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Sig.	T	الأثر غير المباشر	القدرات الديناميكية-> البراعة المنظمة
0.000	7.976	0.264	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SMART-PLS)

يتبين من الجدول (13) أن الأثر غير المباشر بين القدرات الديناميكية بأبعادها، والبراعة المنظمة ببعديها، قد بلغت (0.264) عند قيمة يتحقق الشرط الأول من شروط الوسيط.

الجدول (14) المستوى الأعلى والأدنى (UL, LL) لفاصل الثقة

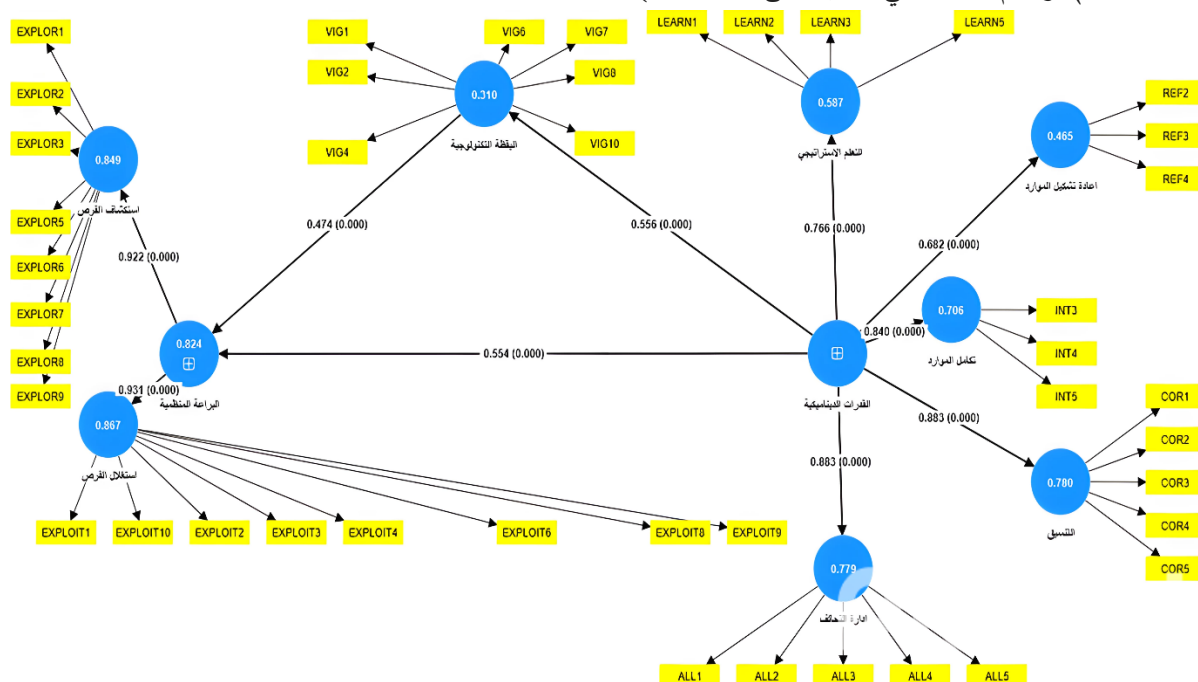
Bootstrapped of Confidence Interval	T statistics	Standard Deviation	Indirect Effect	Path b	Path a
فاصل الثقة	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	الأثر غير المباشر	مسار ب وسيط-تابع	مسار أ مستقل-وسيط
%95UL	%95LL				
0.356	0.171	5.607	0.047	0.296	0.556

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SMART-PLS)

يتبين من الجدول (14) أن قيمة المستوى الأعلى لفاصل الثقة (UL= 0.356)، وأن قيمة المستوى الأدنى لفاصل الثقة (LL= 0.171)، وكلاهما لا يتقاطعان مع الصفر، وبهذا يتحقق الشرط الثاني من شروط الوسيط.

مناقشة فرضيات الدراسة:

لقد تم اختبار وتحليل الفرضيات المختلفة للدراسة على برنامج (SMARTPLS4)، وقد تم الاعتماد في التحليل على (Preacher)



الشكل (3) تحليل المسارات

الجدول (15) معاملات المسار

المتغيرات	قيمة β Original Sample	قيمة t المحسوبة T statistics	مستوى المعنوية Sig.
القدرات الديناميكية -> البراعة المنظمة	0.554	15.232	0.0000
القدرات الديناميكية -> التعلم الإستراتيجي	0.766	18.912	0.0000
القدرات الديناميكية -> إعادة تشكيل الموارد	0.682	13.010	0.0000
القدرات الديناميكية -> تكامل الموارد	0.840	36.178	0.0000
القدرات الديناميكية -> التنسيق	0.883	51.645	0.0000
القدرات الديناميكية -> إدارة التحالف	0.883	41.645	0.0000
القدرات الديناميكية -> اليقظة التكنولوجية	0.556	7.329	0.0000
اليقظة التكنولوجية -> البراعة المنظمة	0.474	11.163	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي

• مناقشة الفرضية الأولى:

ما سبق يبين معنوية المعاملات في المتغير المستقل القدرات الديناميكية، وبناء على ما سبق من تحليل، لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، في البراعة المنظمة ببعديها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، في شركات صناعة الأدوية".

• مناقشة الفرضية الثانية:

لقد تم تحليل الفرضية الثانية استنادًا إلى الشكل (3)، والجدول (13) الأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والجدول (15) معاملات المسار، والجدول (16) معاملات المسار للأثر الكلي، علماً أنّه تمّ اختبار شرطي تحقق الوسيط.

لقد تبين من الشكل (3) والجدول (15) أنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، والبراعة المنظمة ببعديها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، في شركات صناعة الأدوية الأردنية، قد بلغت ($\beta = 0.554$)، وعند قيمة ($T=15.232$) المحسوبة، ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي معنوية، وهذا يعني أنّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد فسرت ما مقداره (55.4%)، من التباين في البراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

كما يتبين أنّ جميع معاملات القدرات الديناميكية عند مستويات بيتا المعيارية المختلفة، وعند قيم (T) المحسوبة، جاءت بمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية جميع المعاملات.

الجدول (16) معاملات المسار للأثر الكلي المعياري

المتغيرات	قيمة β Original Sample	قيمة t المحسوبة T statistics	مستوى المعنوية Sig.
القدرات الديناميكية -> البراعة المنظمة	0.818	27.524	0.000
القدرات الديناميكية -> اليقظة التكنولوجية	0.556	7.329	0.000
اليقظة التكنولوجية -> البراعة المنظمة	0.474	11.163	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي

في شركات صناعة الأدوية الأردنية معنوية، وقد بلغت قيمة ($\beta = 0.556$)، وعند قيمة ($T=7.329$) المحسوبة، ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يعني أنّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (55.6%)، من التباين في اليقظة التكنولوجية. كما يتبين أنّ العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والبراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية معنوية، وقد بلغت قيمة ($\beta = 0.474$)، وعند قيمة ($T= 11.163$) المحسوبة، ومستوى معنوية

يتبين من الجدول (16) أنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها، والبراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية معنوية، وقد بلغت قيمة ($\beta = 0.818$)، وعند قيمة ($T=27.524$) المحسوبة، ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يعني أنّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (81.8%)، من التباين في البراعة المنظمة ببعديها، بوجود المتغير الوسيط اليقظة التكنولوجية. كما يتبين أيضًا أنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها، واليقظة التكنولوجية

(Sig = 0.0000)، وهذا يعني أنَّ اليقظة التكنولوجية قد فسرت ما نسبته (47.4%)، من التباين في البراعة المنظمة ببعديها.

الجدول (17) الأثر المباشر المعياري وغير المباشر المعياري والأثر الكلي المعياري بين المتغيرات

المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر المباشر غير المعياري	الأثر الكلي المعياري
القدرات الديناميكية -> البراعة المنظمة	0.554	0.264	0.818
القدرات الديناميكية -> اليقظة التكنولوجية	0.556		
اليقظة التكنولوجية -> البراعة المنظمة	0.474		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SMART-PLS)

لقد بيّنت نتائج الدراسة أنَّ الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة المختلفة: (القدرات الديناميكية، البراعة المنظمة، اليقظة التكنولوجية)، كانت جميعها متوسطة، وقد حلت القدرات الديناميكية بالمرتبة الأولى، والبراعة المنظمة بالمرتبة الثانية، واليقظة التكنولوجية بالمرتبة الثالثة، وهذا يشير إلى اهتمام أفراد العينة من شركات صناعة الأدوية الأردنية المبحوثة بالمفاهيم والمصطلحات الإدارية الحديثة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية بخصوص الأهمية النسبية مع دراسة عماري (2022)، التي توصلت إلى أنَّ المستوى العام للبراعة الإستراتيجية متوسط، والتي أجريت في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة/ الجزائر.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها، في البراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية". وقد استطاعت القدرات الديناميكية بأبعادها أن تفسر ما نسبته (55.4%)، من التباين في البراعة المنظمة ببعديها. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hannan and Hamed, 2021) التي توصلت إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية في البراعة المنظمة، في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في العراق. كما اتفقت النتائج مع دراسة (Popadiuk et al, 2018)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين القدرات الديناميكية من خلال بُعد تشكيل الموارد، والبراعة المنظمة من خلال بُعد استغلال الفرص، التي أجريت في البرازيل، وكذلك اتفقت مع دراسة (Jurksien and Pundziene, 2016) التي توصلت إلى وجود أثر للبراعة المنظمة في القدرات الديناميكية التي أجريت في لتوانيا.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، أنَّ الأثر غير المباشر المعياري لليقظة التكنولوجية (0.264)، بحيث أصبح الأثر الكلي المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها، في البراعة المنظمة ببعديها بوجود اليقظة التكنولوجية (0.818%)، وهذا يعني أنَّ القدرات

يتبين من الجدول (17) أنَّ الأثر المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها، في البراعة المنظمة ببعديها، في شركات صناعة الأدوية الأردنية قد بلغت قيمته (0.554)، وهذا يعني أنَّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (55.4%)، من التباين في البراعة المنظمة ببعديها.

كما يتبين أيضاً أنَّ الأثر المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها، في اليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، قد بلغت قيمته (0.556)، وهذا يعني أنَّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (55.6%) من التباين في اليقظة التكنولوجية. كما يتبين أنَّ الأثر المباشر المعياري لليقظة التكنولوجية في البراعة المنظمة ببعديها، في شركات صناعة الأدوية الأردنية قد بلغت قيمته (0.474)، وهذا يعني أنَّ اليقظة التكنولوجية قد فسرت ما نسبته (47.4%) من التباين في البراعة المنظمة ببعديها، وأنَّ جميع المسارات معنوية.

وبناءً على ما سبق من تحليل فإنَّ الأثر غير المباشر المعياري لليقظة التكنولوجية (0.264)، وهذا يعني أنَّ اليقظة التكنولوجية قد فسرت ما نسبته (26.4%)، من التباين في البراعة المنظمة ببعديها؛ ممَّا أدى إلى ارتفاع الأثر الكلي المباشر المعياري إلى (0.818)، وهذا يعني أنَّ القدرات الديناميكية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (81.8%) من التباين في البراعة المنظمة ببعديها، بوجود اليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

بناءً على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنَّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقدرات الديناميكية بأبعادها: (التعلم الإستراتيجي، وإعادة تشكيل الموارد، وتكامل الموارد، والتنسيق، وإدارة التحالف)، في البراعة المنظمة ببعديها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، بوجود اليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

النتائج والتوصيات.

مناقشة النتائج.

الأهمية النسبية للمتغيرات:

الديناميكية بأبعادها بوجود اليقظة التكنولوجية، استطاعت أن تفسر (81.8%) من التباين في البراعة المنظمة ببعديها في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Khalil and Belitski 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين القدرات الديناميكية، من خلال بُعد التعلم الإستراتيجي الذي يعتبر أحد أبعاد القدرات الديناميكية، ومدى توفر اليقظة التكنولوجية في الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم في بعض الدول الأوروبية، مثل: بريطانيا وإيطاليا. كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Aljbouri, 2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية، لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في البراعة المنظمة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية في العراق.

التوصيات:

1. توصي الدراسة بإعادة دراسة الهياكل التنظيمية لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وتشكيل إدارات وأقسام مختصة بأنشطة البراعة المنظمة.
2. العمل على تعزيز دور الموظفين الإداريين: (مدير، ومساعد مدير، ورئيس شعبة، ورئيس قسم)، في شركات صناعة الأدوية الأردنية؛ لإدراك أهمية القدرات الديناميكية واليقظة التكنولوجية في أنشطة البراعة المنظمة؛ لتحقيق أهداف تلك الشركات وتحسين أدائها؛ من خلال عقد الدورات والندوات والورش التدريبية؛ لتعزيز معارفهم حول أهمية البراعة المنظمة.
3. قيام شركات صناعة الأدوية الأردنية باستخدام أحدث التكنولوجيا، وتفعيل دورها في القدرات الديناميكية؛ لدعم أنشطة البراعة المنظمة ومساندتها.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. العمل على تطبيق أنموذج الدراسة بأبعاده نفسها في قطاعات أخرى، مثل: المستشفيات، والشركات الاستخراجية، وقطاع البنوك.
2. دراسة أثر القدرات الديناميكية على متغير تابع آخر، مثل: الميزة التنافسية، التفكير الإستراتيجي.
3. اختيار متغيرات مستقلة أخرى، وبحث أثرها في البراعة المنظمة، كدراسة أثر الاستشراف الإستراتيجي، أو السيادة الإستراتيجية في البراعة المنظمة، في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

12. Ammari, S. (2022). The role of dynamic capacities in enhancing Strategic ambidexterity – a case study of some economic institutions in Al mseelah directorate. *The Journal of Economic and finance*, 8(1), 67-81.
13. American Psychological Association (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed). American Psychological Association
14. Bothen, J. & Sulttani, M. (2021). Technological vigilance as a tool of a competitive advantage development - practical research on some of the banks at baskara Algeria. *The Environmental and Economic Journal*, 2 (3), 90-108
15. Chiarelli, A. (2021). The impact of dynamic capabilities and market orientation on firm performance: a case study of higher education consulting firms. *Small Business International Review*, 5(1), 312. DOI10.26784/sbir. v5i1.312
16. Dash, S. M. S. (2019). Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *International Journal of Engineering, Management, Humanities and Social Sciences Paradigms*, 31(3),153-181.
17. Dorra, A. & Jaradat, N. (2022). *Strategic Management in the 21st Century Theory and Applications*. Wael House for Publication and Distribution.
18. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
19. Hair, J. F., Jr. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. sage publications.
20. Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2020). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. (Translated By Zakaria Blkhamsah). The Academic Books Center. (The year of publication 2017)
21. Hannan, S. & Hamed, S. (2021). The effect of the dynamic capacities on organizational ambidexterity- practical research. *Baghdad Faculty Journal of University Economic Sciences*, 1(24), 273-299.
22. Hasan, M. Majeed, E. & Sebti, A. (2021). The role of strategic thinking components on building organizational ambidexterity an analysis study of

References:

1. Abdelhadi, M. (2021). The effect of dynamic capacities on improving the institutional performance: A practical study on industrial company. *Scientific Journal for Economy and Commercial*, 51(1), 83-142.
2. Aeshoosh, F. (2021). The dynamic capacities as a means to enhance organizational ambidexterity – a case study of some banks in Al wadi governorate. *The Journal of Strategy and Development*, 2(11), 145-164.
3. Alabaidi, R. (2020). The role of dynamic capacities on enhancing organizational ambidexterity dimensions: a pilot study of the opinion of a sample of employees in the general directorate of education in Nenoa. *The Arabic Journal for Management*, 40 (3), 143-161. <https://doi:10.21608/aja.2020.111815>
4. Aljbouri, M. (2021). The role of information technology strategy in building organizational ambidexterity, a pilot study of the opinion of employees of Kronji company of soft drinks. *Alanbar University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13(3), 233-244.
5. Al-Najjar, F. J, Al-Najjar, N. J. & Al-Zoabi, M. R. (2020). *Scientific Research Methods: An Applied Perspectives* (5th ed). Al hamed House for Publication and Distribution.
6. Alnsour, M., Okour, R. & Bljazeeah, O. (2021). The Process strategy and its role in enhancing the dynamic capacities of the small Jordanian entrepreneur projects. *The Journal of Entrepreneur for business Economic*, 7(2), 47-75.
7. Alshaer, S. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*.14(6),8289-. doi:10.5539/mas. v14n6p82
8. Al-Zoubi, H. (2019). *Current Issues in Management Topics*. Wael House for Publishing and Distribution.
9. Al-Zoubi, H. (2021a). *Strategic Vigilance*. Wael House for Publishing and Distribution.
10. Al-Zoubi, H. (2021b). *Organizational Ambidexterity*. Wael House for Publishing and Distribution.
11. Amanh, A. Mohsen, A. & Tagi, L. (2021). The impact of dynamic capability on achieving the strategic success. *Management and Economic Journal*, 10(40), 1-16.

- ambidexterity: how are these concepts related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 639-660
32. Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
 33. Reilly, M., & Scott, P. S. (2010, April). Dynamic capabilities, absorptive capacity and knowledge sharing : A research agenda into explicating the antecedent factors conducive to subsidiary bargaining power. In *Academy of International Business (UKI Chapter) Conference*, Trinity College Dublin
 34. Suliman, F. (2016). The effect of Intellectual capital on organizational ambidexterity: a practical study in commercial banks in Egypt. *Scientific Journal for Environmental and Commercial Studies*, 7(2), 336-380.
 35. The Jordanian Union Association of medicine Producers (2020). The Annual Report of the Jordanian Union Association of medicine Producers.
 - the opinion of managers in Samarra medicine factory. *Takreet Journal of administrative and Economic Sciences*, 35 (17), 497-514
 23. Ibrahim, R. Alkarawi, M. & Khalaf, B. (2021). Dynamic capabilities practice to enhance organizational ambidexterity under the environmental changes- practical research for a sample from private universities- Islamic university and Alkofeel university in Alnajif. *Management and Economic Journal*, 27(33), 33-48. <https://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.127.3>
 24. Jad Alrrab, O. Sobeh, N. & Sagor, S. (2021). The impact of organizational ambidexterity on a competitive advantage an applied study on Eggeption commercial banks. *Contemporary Commercial Studies Journal*, 7 (11), 257-296.
 25. Jiang, W. Mavondo, F. & Matanda, M. (2015). Integrative capacity for successful partnering: a critical dynamic capacity, *Management Decision Journal*, 53(6), 1184-1202.
 26. Jurksiene, L. & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizacional ambidexterity. *European Business Review*, 28 (4), 431-448 <https://doi.org/10.1180/EB-09-2015-0088>
 27. Khalafawi, S. (2017). The status of organizacional ambidexterity in activating creativity: Algeria case study. *Horizens for Science Journal*, 8(1), 186-197. <https://doi.org/10.37167/1677-000-008-013>
 28. Khalil, S. & Belitski, M. (2020). Dynamic capabilities for firm performance under the information technology governance framework. *European Business Review* 32 (2), 129-157. doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0102
 29. Mansour, H. & Yakoub, N. (2021). The analysis of dynamic capacities and measuring the strategy readiness: a practical study in Sael telecommunication company. *The Arab Journal for Management*, 41(2), 375 – 494. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.74379.1081>
 30. Matarazzo, M. Penco, L. Profumo, G. & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and Customer value creation in Made in Italy SMEs : A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 1(123), 642 – 656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
 31. Popadiuk, S. Luz, A. R. S. & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and