



# تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المالي في الشركات الفلسطينية

The Impact of Dynamic Capabilities on Improving Financial  
Performance in Palestinian Companies

إعداد

نعمة شقير

Nima Shaqir

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - جامعة صفاقس-تونس

انس علي عساف

Anas Ali Assaf

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - جامعة صفاقس-تونس

**Doi: 10.21608/jasep.2025.457858**

استلام البحث: ٢٠٢٥/٧/٥

قبول النشر: ٢٠٢٥/٨/٣٠

شقير، نعمة وعساف، أنس علي (٢٠٢٥). تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المالي في الشركات الفلسطينية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥٣)، ٢١٣ – ٢٤٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المالي في الشركات الفلسطينية المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق) على الأداء المالي (الربحية، الحصة السوقية، المديونية، السيولة) للشركات الفلسطينية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها البحثية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إدارية وإشرافية في شركات القطاع الخاص في فلسطين، والتي تعمل في كافة المجالات والقطاعات، والبالغ عددها الإجمالي المتحصل عليها من مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد الفلسطينية (٤٣١) شركة، وتم توزيع (٣) استبانات على كل شركة، حيث يتم توزيعها على عضو مجلس الإدارة، مدير في مستوى الإدارة العليا، ومدير في المستوى التنفيذي، ليكون العدد الإجمالي لاستبانات الدراسة المطلوبة (٤٩٨) استبانة، وتم استرجاع (٤١٦) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٨٣.٥%) وتمت معالجة بيانات هذه الاستبانات من خلال برنامج SPSS (28) خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق) على الأداء المالي بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المديونية، السيولة) في الشركات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى الأداء المالي بأبعاده كافة بنسبة لا تقل عن (٢٦.٥%)، كما أن تأثير هذه القدرات ينعكس إيجاباً بنسبة لا تقل عن (٥٥.٢%) على مستوى الأداء المالي بكافة أبعاده لدى هذه الشركات، وأن واقع القدرات الديناميكية لدى الشركات الفلسطينية جاء مرتفعاً بدرجة بلغت نسبتها (٧٠.٢%)، وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى الأداء المالي في هذه الشركات والذي بلغت نسبته (٧٠.٦%). اقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها: تطوير مهارات الاستشعار بالفرص والتهديدات، تعزيز قدرات التعلم التنظيمي وتحسين عمليات التكامل بين أقسام الشركات ووحداتها التنظيمية، إضافة إلى تطوير قدرات الاستشعار، من خلال جمع المعلومات حول الفرص السوقية الجديدة، إضافة إلى تطوير وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، الأداء المالي، قدرة التكامل، الربحية، السيولة، الشركات الفلسطينية.

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of dynamic capabilities in its dimensions (sensing ability, learning ability, integration ability, and coordination ability) on the financial performance (profitability, market share, indebtedness, and

liquidity) of Palestinian companies, where the descriptive analytical approach was relied upon in its research procedures, and the study community consisted of employees in administrative and supervisory positions in private sector companies in Palestine, which operate in all fields and sectors, and the total number obtained from the Companies Controller in the Palestinian Ministry of Economy is (431) companies, and (3) questionnaires were distributed to each company, where they are distributed to a member of the Board of Directors, a manager at the senior management level, and a manager at the executive level, so that the total number of questionnaires required for the study is (498) questionnaires, and (416) questionnaires were retrieved that can be analyzed and studied, with a recovery rate of (83.5%) and the data of these questionnaires were processed through the SPSS (28) and Smart-Pls (3.9) programs. The study came out with several results, the most important of which are: the presence of a positive impact of dynamic capabilities In its dimensions (sensing, learning, integration, and coordination) on financial performance in its dimensions (profitability, market share, debt, liquidity) in Palestinian companies. The results also showed that the combined dynamic capabilities explain the variance in the level of financial performance in all its dimensions by a percentage of no less than (26.5%), and the impact of these capabilities is reflected positively by a percentage of no less than (55.2%) on the level of financial performance in all its dimensions in these companies, and that the reality of dynamic capabilities in Palestinian companies was high at a rate of (70.2%), as well as the level of financial performance in these companies, which reached (70.6%). The study proposed several recommendations, the most important of which are: developing skills to sense opportunities and threats, enhancing organizational learning capabilities and improving integration processes between companies' departments and



organizational units, in addition to developing sensing capabilities, by collecting information about new market opportunities, in addition to developing and innovating new products and services.

**Keywords:** Dynamic capabilities, financial performance, integration capability, profitability, liquidity, Palestinian companies.

#### المقدمة:

مع تزايد ديناميكية الأسواق والتي جعلت من الصعب على أي منظمة الحفاظ على المركز التنافسي لها، ومواجهة هذه المنظمات لتحديات القدرة على التكيف مع التغييرات بنجاح، فإنها اليوم تحتاج لمعرفة كيفية التعامل مع مواردها لأجل استغلال الفرص وتحييد التهديدات التي تخلفها التغييرات التنافسية والبيئية المحيطة بها، الأمر الذي يتطلب أن تكون قدرات المنظمة وكفاءات ذات مرونة عالية، قابلة للتجديد المستمر والتطوير المتواكب مع تطورات وتغييرات السوق والبيئة المحيطة والذي تجعل من التجديد الاستراتيجي أمراً يمكن الوصول إليه بيسر وسهولة في أي وقت.

في حين يمثل الأداء المالي مؤشراً رئيساً من المؤشرات التي تساهم في قياس نجاح الشركات ونموها، ويتعلق بالإدارة والتمويل والمحاسبة وحوكمة الموارد بشكل عام في الشركة والموارد المالية بشكل خاص، وعند الحديث عن الأداء المالي، فإننا نتحدث عن مفهوم له أبعاد متعددة، فهو يتعلق بالإدارة والتمويل والمحاسبة والحوكمة والموارد البشرية وغيرها من المفاهيم الإدارية والمالية التي ترتبط بمنظمات الأعمال، ويشير الأداء المالي إلى أربعة أبعاد وفقاً لـ Hamann & Schiemann (2021) إلى: الربحية، السيولة، النمو، وأداء سوق الأوراق المالية.

وفي الحالة الفلسطينية، فإن الشركات تواجه تحديات كثيرة بسبب القيود السياسية والاقتصادية التي تفرضها قيود وسياسات الاحتلال الإسرائيلي في كافة المجالات، ما يجعل تعزيز وتطوير القدرات الديناميكية لدى هذه الشركات أمراً محتملاً وضرورياً لضمان استمرارية ونجاح ونمو هذه الشركات في مثل هذه الأوضاع، وهو ما يجعلنا أمام أهمية دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المالي للشركات الفلسطينية.

#### أولاً: مشكلة البحث:

تقترح نظرية القدرات الديناميكية أن الأسواق ديناميكية، وأن الشركات بدلاً من أن تكون غير متجانسة في مواردها الممنوحة، تظهر اختلافات في القدرات التي تكتسب من خلالها الموارد وتنتشرها، والقدرات أيضاً ديناميكية، بحيث يمكنها مساعدة الشركات على تنفيذ استراتيجيات جديدة لتعكس ظروف السوق المتغيرة من خلال



الجمع بين الموارد المتاحة وتحويلها بطرق جديدة ومختلفة، وفي هذا السياق، فإن القدرات الديناميكية للنتائج مرتبطة بالميزة التنافسية أو بأدائها (Helfat & Raubitschek, 2018)، وعلى الرغم من استمرار الجدل حول الآلية والمسارات المختلفة مؤخراً عن آلية مباشرة وغير مباشرة ومتداخلة للقدرات الديناميكية مع أداء الشركة، والمناقشة أعلاه تسلط الضوء على أهمية القدرات الديناميكية في سياق المنافسة والبيئات المتغيرة (Ferreira et al., 2021).

والأداء المالي هو أحد المعايير الأساسية التي يستخدمها المستثمرون على مستوى العالم، ويعرف الأداء المالي بأنه المؤشر الدال على مدى مساهمة الأنشطة والعمليات في خلق الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد المالية المتاحة، من خلال تحقيق الأهداف المالية بأقل التكاليف (عبد الرحمن، ٢٠٢٠).

ما سبق يجعلنا نعكس هذه المتغيرات على حالة الشركات الفلسطينية، وهو ما يضعنا أمام إشكالية بحثية تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق) على الأداء المالي للشركات الفلسطينية؟

وبتفرع عن السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

١. ما واقع القدرات الديناميكية من حيث (قدرة الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق) لدى الشركات الفلسطينية؟
٢. ما مستوى الأداء المالي لدى الشركات الفلسطينية من حيث: الربحية، الحصة السوقية، المديونية، والسيولة؟
٣. ما العلاقة بين القدرات الديناميكية وبين الأداء المالي لدى الشركات الفلسطينية؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال كونها محاولة لربط القدرات الديناميكية بتحسين الأداء المالي لدى الشركات، خاصة في ظل التغيرات التي تتطلب الجاهزية والاستعداد التامين لضمان النمو والاستمرارية والاستدامة، خاصة في الحالة الفلسطينية والتي تمر بتقلبات اقتصادية وسياسية واجتماعية بشكل دائم ومستمر، ويمكن الوقوف على أهمية البحث من مجالين، الأول المجال النظري (العلمي)، والثاني هو المجال التطبيقي (العملي) كما يلي:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال الحرص على أن تكون مرجعاً للدراسات اللاحقة في هذا المجال لأنه يتناول قضايا معاصرة وأسئلة جديدة بالاهتمام، وتعتبر اتجاهاً مستقبلياً للباحثين، كما ستكون عبارة عن مجموعة من جميع الجوانب التي تمت مناقشتها في الدراسات السابقة، بحيث يمكن اعتبارها دراسة شاملة ومتعمقة مع إضافة جديدة.

الأهمية التطبيقية: تقدم هذه الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن أن تستفيد الشركات الفلسطينية وصناع القرار منها، حيث يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الشركات في كيفية الاستفادة من القدرات الديناميكية لدى الشركات في تحسين أدائها المالي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن توضيح الأهمية التطبيقية للبحث من خلال إبراز النتائج المراد الوصول إليها، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى للوصول إليها، والتي يمكن استخدامها لحل مشكلة موضوع البحث.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

- تسعى الدراسة للتعرف إلى تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى لتحقيق عدد من الأهداف وهي:
١. التعرف إلى واقع القدرات الديناميكية من حيث (قدرة الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق) لدى الشركات الفلسطينية، ومعرفة أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز هذه القدرات في الواقع الفلسطيني.
  ٢. التعرف إلى الأداء المالي لدى الشركات الفلسطينية ومعرفة مستويات هذا الأداء.
  ٣. التعرف إلى العلاقة بين القدرات الديناميكية وبين الأداء المالي لدى الشركات الفلسطينية.

#### **الإطار المفاهيمي والنظري:**

##### **القدرات الديناميكية:**

##### **مفهوم القدرات الديناميكية:**

يشير مصطلح الديناميكية Dynamic في علوم الإدارة إلى البيئة المتغيرة، تلك التي تتطلب الاستجابة السريعة بالوقت المناسب، نتيجة لتسارع وتيرة الإبداع والتطور، والتي تعكس منافسة قوية، والديناميكية لا تقتصر فقط على الاستجابة للتغيرات البيئية، بل تتعداها لتصل إلى التغيير في الموارد والمعرفة التي تعتبر من الموارد الحيوية اليوم في أي منظمة، ومصدراً رئيساً للميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في البيئة الديناميكية (Nordøy, 2017).

تعرف القدرات الديناميكية بأنها إطار عمل يقدم الإجابات للتعامل مع المتغيرات في بيئة الأعمال، والتي تمثل في المقدمة الاستشعار والبحث عن مصادر الميزة التنافسية على مستوى المنظمة، وتوفير التوجيه للمديرين لتجنب حالات الربح الصفري والتي تنتج عندما تتنافس الشركات المتجانسة في أسواق المنافسة الكاملة، وتمكن تقسيم إطار عمل القدرات الديناميكية إلى ثلاثة أقسام وهي: الاستشعار، اغتنام الفرص وتحديد التهديدات، وإدارة التهديدات وإعادة تشكيل الموارد والهياكل التنظيمية (Endres, 2018).

كما يعرفها البعض بأنها القدرة الجمعية والتنظيمية التي لدى المنظمة والقادرة على خلق الميزة التنافسية لها، من خلال تطوير وتحسين واستدامة القدرات

التي تمتلكها من خلال التعلم المستمر والدائم على المستويين الفردي والتنظيمي (Helfat & Winter, 2011).

ويقارب البعض مفهوم القدرات الديناميكية مع مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، والتي تعرف بأنها مفهوم يتكون من عنصرين هما الاستجابة وإدارة المعرفة، والتي تعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وإعطاء الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجياتها (Arokodare & Asikhia, 2020).

وبشكل عام فإن المنظمات تسعى دائماً لامتلاك القدرات الديناميكية في سبيل مواجهة التغيرات والتكيف معها، وبالتالي فإن مصدر هذه القدرات الديناميكية يكون عبارة عن تغييرات في قدرات المنظمة الداخلية التقليدية والاعتيادية، أو ذات المستوى الصفري، والتي بالعادة توفر الربح للمنظمة على المدى القصير، فيما القدرات الديناميكية فهي القادرة على توفير الاستقرار والنمو والاستمرارية على المدى الطويل، ويتم إنشاء وخلق هذه القدرات الديناميكية من خلال عملية طويلة نسبياً من ثمارها تحقيق الربح على المستوى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية إذا ما كانت هذه العملية استراتيجية وهادفة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١).

ويرأي الباحثة، فإن القدرات الديناميكية تعكس إمكانية تحويل القدرات والموارد لدى المنظمة، وإعادة هيكلتها لتخدم المنظمة في حالات عدم التيقن والأوضاع التي تشهد تغييرات متسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، ودون ذلك، فإن هذه القدرات الديناميكية ستكون ضرورية في حالات الثبات لتحقيق التفوق الاستراتيجي الذي تطمح إليه المنظمات للنمو والاستمرارية والتفوق في الجانب التنافسي، ويرأي الباحثة فإن القدرات الديناميكية لا تتطلب حالات التغيير والتقلب المستمرين، بل أنها أصبحت ضرورة حتمية لا بد من امتلاكها وتطبيقها في منظمات الأعمال.

#### أهمية القدرات الديناميكية:

تؤثر القدرات الديناميكية بشكل إيجابي على أداء الشركة بطرق متعددة، كما تعمل على تحسين فعالية وسرعة وكفاءة الاستجابات التنظيمية للاضطرابات البيئية، مما يعزز الأداء في النهاية، كما أنها تمكن المنظمة من الاستفادة من فرص تعزيز الإيرادات وتعديل عملياتها لخفض التكاليف، ومن خلال استشعار الفرص وإعادة هيكلة الموارد وتشكيلها، توفر القدرات الديناميكية للمنظمة مجموعة جديدة من خيارات اتخاذ القرار، التي تنطوي على إمكانية زيادة أداء المنظمة (Wilden et al., 2013).

ومن خلال الاستفادة من أصولها، فإن المنظمة تعزز من علاقاتها من خلال القدرات الديناميكية، كما أنها تكون قادرة على تعزيز التنسيق والتعاون في أنشطتها مع غيرها من المنظمات في السوق، إضافة إلى استجابتها السريعة لاستراتيجيات

المنافسين واحتياجات الزبائن، ويمكن تلخيص أهمية القدرات الديناميكية للمنظمة فيما يلي (عشوش، ٢٠٢١):

١. جعل المنظمة قادرة على منع منافسيها من فهم عملياتها وبالتالي صعوبة مجاراتها وتقليدها وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية.
٢. تمكين المنظمة من تكوين وخلق موارد قادرة على صنع الميزة التنافسية على المدى القصير والحفاظ عليها.
٣. تمكين المنظمة من تحديد أولوياتها التنافسية، وبالتالي إدارة هذه الأولويات بالشكل الفعال الذي يجعلها قادرة على تحقيق هذه الأولويات.
٤. مساعدة الإدارة العليا على التكيف واتخاذ القرارات الصائبة خاصة في ظل التغييرات المستمرة.
٥. مساعدة المنظمة في التحكم والتأثير في تمدد الأسواق وافتتاحاتها.

#### أبعاد القدرات الديناميكية:

استناداً إلى عدد من الأدبيات السابقة والدراسات العلمية، فإن القدرات الديناميكية تقاس من خلال عدة أبعاد، يحددها (Teece et al., 1997) بالأبعاد التالية: قدرات تكامل الموارد، قدرات إعادة تشكيل وهيكل الموارد، قدرات التعلم الاستراتيجي.

فيما يمكن تحديدها بأربع أبعاد وهي (Osisioma et al., 2016): قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق. وفيما يلي توضيح الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وفقاً لتتصنيف (Osisioma et al., 2016):

#### أولاً- قدرات الاستشعار:

يقصد بقدرات الاستشعار Sensing capability، بأنها قدرات المنظمة على اكتشاف وتفسير ومراقبة الفرص التي تنتجها التغييرات في البيئة المحيطة، إضافة إلى جمع المعلومات حول احتياجات السوق ووضع المنافسين فيه، والبحث في التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها (Zhou et al., 2019).

وفقاً لـ Teece (2019) فإن الشركة ترتبط قدرتها على الاستشعار بتحديد الفرص وتشكيلها، وبالتالي لا بد لها من فهم الطلب ورغبات واحتياجات الزبائن، إضافة إلى قدرتها على التعرف على الفرص التكنولوجية المتطورة وكذلك الأسواق، وأن يكون لديها المعرفة حول سيناريوهات المنافسين واستجاباتهم المباشرة وغير المباشرة، وبالتالي فقدرة الاستشعار لدى المنظمة هي نشاطٌ مسحي وإبداعي مبني على التعلم والتفسير.

يرى البعض بأن قدرة الاستشعار تنطوي على ثلاثة مراحل هي: توليد معلومات السوق، نشر معلومات السوق، والاستجابة لمعلومات السوق، ويعتبرونها

إجراءات لقدرة الاستشعار في المنظمة، ويجدون بأن الاستشعار دائماً ما يحتاج إلى التوازن بين المركزية واللامركزية، وذلك للسماح لعمليات التغذية الراجعة والتشجيع عليها، فالشركات التي تمتلك قدرة استشعار عالية، تكون قادرة على الحصول على معلومات خارجية ذات أهمية استراتيجية كبيرة من البيئة المحيطة لها، كأفضل ممارسات وعمليات المنافسين واتجاهات السوق واحتياجات الزبائن (Kump et al., 2018).

وفي المنظمة، تقسم قدرة الاستشعار إلى جزئين، الأول هو أنشطة الاستشعار، والثاني هو أداء الاستشعار، وهو ما يعني أن أي أنشطة استشعار لا بد وأن يكون لها تأثير على أداء الاستشعار في المنظمة، وهو ما يمكن تعريفه بالقدرة على الاستشعار الحقيقي والفعل للفرص والتهديدات، ويمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى مصادر بيئية وجمع وتحليل بيئي (Teece, 2007).

إن التكامل بالعلاقة ما بين أنشطة الاستشعار المبنية على الأنشطة البيئية من خلال المصادر والجمع والتحليل البيئي وما بين الاستشعار الفعلي للفرص والتهديدات، هو ما يشكل مفهوم كامل القدرة على الاستشعار. ثانياً- قدرات التعلم:

يعد التعلم في المنظمات، أساساً وسمة استراتيجية يمكن البناء عليها لتكون جزءاً مكماً لجهود النجاح والنمو والفعالية فيها، والقدرة على التعلم Learning Capabilities في المنظمة هي القدرة الإدارية والتنظيمية التي تمتلكها المنظمة في تسهيل وتيسير عملية التعلم، على المستويين الفردي والجمعي فيها، وهو ما تركز عليه نظرية التعلم التنظيمي (Brix, 2019).

وعلى المستوى التنظيمي، يمكن تعريف التعلم بأنه عملية استثمار للخبرات والتجارب والمعارف للمنظمة والأفراد العاملين فيها، والتي من خلالها يتم رصد وجمع المعلومات من هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ومراجعتها من حيث لأخر للاستفادة منها في حل المشكلات أو الاستفادة منها في حالات عدم التأكد (الزيباري، ٢٠٢٠).

لتحقيق القدرة على التعلم في المنظمة، لا بد لها من أن تكون قادرة على تنفيذ الممارسات الإدارية المناسبة والهيكل والإجراءات والسياسات التي تجعل من عملية التعلم سهلة وممكنة، وتجعل من خلق قدرة على التعلم يمكن اكتسابها ونقلها ومتكاملة أمراً واقعاً، كما لا بد أن تكون المنظمة قادرة على تعديل السلوك الحالي بما يتناسب مع المعارف الجديدة (Ferreira et al., 2021).

ولا بد من الإشارة هنا، إلى أن القدرة على التعلم المقصود به هنا هو المستوى الاستراتيجي للتعلم، حيث يجد Sirén et al. (2017) أن التعلم الاستراتيجي هو القدرة الديناميكية التي تمتلكها المنظمات والتي تتكون من عمليات

داخلية لإنشاء المعرفة الاستراتيجية ونشرها وتفسيرها وتنفيذها، وهي قدرة تساعد المنظمة على التكيف طويل الأجل وتسمح لها بالانفصال عن مسارها الاستراتيجي الحالي وتجديد إمكانياتها الجوهرية.

ثالثاً- قدرات التكامل:

تشير القدرة على التكامل Integration capabilities إلى قدرة المنظمة على تكامل النماذج المختلفة والمتعددة وتمثيل العلاقات المتبادلة فيما بينها، إضافة إلى قدرتها على إحداث تكامل الموارد بإعادة هيكلتها وتشكيلها واكتساب الموارد الجديدة وفعالية استخدامها بالشكل الأمثل، وتعرف قدرة التكامل بأنها كفاءة المنظمة في الحصول على الموارد الجديدة المتاحة لها، والجمع بينها وبين تلك التي تمتلكها ونشرها بغية تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤيتها الاستراتيجية (الحيلة، أمال، et al., 2020).

تعرف القدرة على التكامل بأنها قدرة المنظمة على دمج المعارف الجديدة التي تكتسبها في قدراتها التشغيلية، من خلال تطوير الفهم المشترك وتوحيد المعرفة الجديدة وضماها من خلال تجسيدها لأنماط التفاعل المشترك في بيئتها (الحلاجي وأبورذن، ٢٠٢٣).

ونرى هنا؛ أنه من الممكن أن تشتمل القدرة على التكامل على قدرات تشغيلية أو ديناميكية، سواء كان الهدف منها هو الحفاظ على عمليات مستمرة أو لغرض مواكبة تطورات وتغيرات استراتيجية قد تواجه المنظمة، إضافة إلى أن هذه القدرة يمكن لها توفير الاتصال والتنسيق لإدخال وتعديل على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة أو الموارد والقدرات التي تمتلكها، كما يمكن أن تشير قدرة التكامل في المنظمة إلى قدرات داخلية أو خارجية، الداخلية منها تشير إلى التعاون والاستخدام الفعال للموارد المتاحة في المنظمة، أما الخارجية فهي تشير إلى تعاون المنظمة مع الشركاء الآخرين.

وفي مجال القدرات الديناميكية، نجد بأن التكامل هو قدرة لا بد من توافرها لدى المنظمة، وهو ما يشكل إطاراً تكاملاً للموارد والكفاءات والمعارف التي ستحظى بها المنظمة، إطار يسمح للمنظمة بدمج هذه الأمور من منظور ديناميكي مستدام على المدى الطويل.

رابعاً- قدرات التنسيق:

ينظر إلى قدرة التنسيق Coordination capabilities بأنها التوليفة الخاصة التي تمتلكها المنظمة للحفاظ على انسجام أفرادها ووحداتها التنظيمية تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، حيث تمثل هذه القدرة حلقة الوصل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وإيجاد نقاط التوافق بينها، وذلك من خلال إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات المعاد تشكيلها (Pavlou & El Sawy, 2011).



إن قدرة التنسيق خاصة إذا ما تعلقت بالموارد المتاحة في البيئة الخارجية، قادرة على تطوير قدرات وموارد جديدة يمكنها مساعدة المنظمة على خلق الميزة التنافسية، كذلك الأمر إذا ما تعلقت هذه القدرة بالعملاء والزبائن والموردين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال الاستيعاب المستمر وتحويل المعلومات ونشرها والاستفادة منها، ويرى الكثيرون بأن المنظمة التي تتمتع بالمستوى العالي من القدرة التنسيقية يمكن لها التكيف سريعاً مع التغييرات الديناميكية للبيئة الخارجية المحيطة بها ومع تحديات السوق (Gao & Tian, 2015)، وبالتالي خلق أداء استثنائي وميزة تنافسية حقيقية للمنظمة في ظل هذه التغييرات.

وبشكل عام، فإن القدرات الديناميكية التي تمتلكها المنظمة لا بد وأن تكون متكاملة ومتناسقة، وذلك حتى يمكن الاستفادة القصوى منها، فامتلاك المنظمة لقدرة الاستشعار يجعلها قادرة على كشف الموارد والإمكانات والفرص والتحديات المحيطة بها، ما يعطيها ناتجاً لتركيز جهود التعلم الاستراتيجي فيها.

#### الأداء المالي:

يشير الأداء المالي كأحد أشكال الأداء في المنظمات، إلى الصحة المالية للمنظمة، وقدرتها واستعدادها للوفاء بالتزاماتها المالية طويلة الأمد، إضافة إلى التزامها بتقديم الخدمات والمنتجات للمستهلكين في المدى المنظور، كما يشير إلى الدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، وبالتالي فهو عملية لقياس نتائج سياسات المنظمة وعملياتها من الناحية المالية (Ganyam & Ivungu, 2019). يتشكل الأداء في أي منظمة بغض النظر عن نشاطها أو طبيعة عملها في عدة عناصر، وقد أوجزها العزي والشهري (٢٠١٩) فيما يلي:

- العناصر الفنية: وتشمل المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين، إضافة إلى الخبرات العلمية في العمل والمعرفة الكاملة بإجراءات العمل الذي يقوم به الموظف.
- العناصر الكمية: والتي تشير إلى مستوى إدراك ومعرفة الموظف بالمهام الموكلة إليه، والقدرة التنظيمية وبراعته في إنجاز هذا العمل، وهي يمكن قياسها من خلال كمية العمل المراد إنجازه في الظروف الاعتيادية.
- عناصر الموثوقية: وتشير إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام بالوقت المحدد والدقة المطلوبة.
- عناصر تتعلق بالعمل: والمتمثلة بالخبرات والمسؤوليات الإدارية والأدوار التي يتطلبها القيام بعمل من أعمال المؤسسة.
- عناصر تتعلق بالتنظيم: من خلال تنظيم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء كالهيكल التنظيمي والموارد المتاحة وكذلك العوامل الخارجية المؤثرة كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية المحيطة.

■ عناصر تتعلق بتحديد الأداء: من خلال تحديد مستوى للأداء والتعرف على العوامل والمقاييس التي تحدده.

ويمكن القول بأن الأداء المالي هو إجراء مالي يتم اللجوء إليه لأجل تحقيق مبيعات أعلى وربحية أكبر، وقيمة للمساهمين من خلال إدارة أصول المنظمة الحالية وإدارة حقوق الملكية والإيرادات والمصروفات فيها، بما يشمل توفير المعلومات المالية للمساهمين وأصحاب المصالح لأجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة.

#### قياس الأداء المالي وأهميته:

هناك الكثير من الأساليب التي يتم من خلالها قياس الأداء، وفي أدبيات الإدارة فإن أشهر هذه الأساليب هي تقييم القدرة التنافسية والنجاح المالي، وفي العديد من الحالات يتم تقييم العناصر التي تحدد ذلك كالجودة، المرونة، استخدام الموارد، والابتكار، وفي العادة تقوم المنظمات بتقييم الأداء على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية والإنتاجية والمنظمة ككل.

وهناك عدة طرق لقياس الأداء المالي في منظمات الأعمال، ووفقاً للكثير من الأدبيات تم استخدام مؤشرات النسب المالية كالملاءة والقدرة على السداد والربحية والكفاءة والسيولة وغيرها لتقييم الأداء المالي في المنظمة وقياسه (Confidence J et al., 2023).

وتصنف النسب المالية إلى خمس مجموعات يمكن من خلالها الإشارة إلى إداء مالي معين للشركات، وهي:

■ **نسب السيولة Liquidity:** وهي مؤشرات تدل على ملاءة الشركة في الأجل القصير، تشير إلى قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، وبمعنى أوضح هي مدى كفاية التدفقات النقدية لدى الشركة والتي تمكنها من تغطية التزاماتها المالية، فالشركة في وضعها الجيد بالنسبة للسيولة تمتلك من المال ما يكفي لتغطية الديون وسدادها، وعدم وجود هذا المال في فترة معينة زمنياً يجعل الشركة في عرضة لمخاطر السيولة (اسماعيل، ٢٠٢٠).

■ **نسب النشاط Activity:** وهي مؤشرات تدل على مدى كفاءة استخدام موجودات الشركة، بمعنى كفاءة المال المستثمر في تحقيق عائد لصافي المبيعات (شيخة م، ٢٠٢٢).

■ **نسب الرافعة المالية Financial Leverage:** والتي تشير إلى مدى اعتماد الشركة على الديون في تمويل استثماراتها، وهي نسب دالة للأجل الطويل، والاستخدام المفرط للرافعة المالية يجعلها عرضة للمخاطر المالية وتجعلها في حالة ملاءة مالية غير حقيقية (النعمي و التيمي، ٢٠١٨).

- **نسب الربحية Profitability:** وهي من أصعب المقاييس بالنسبة للشركة، وذلك لعدم وجود طريقة متكاملة تحدد متى تكون الشركة في وضع تحقيق الربحية، فالكثير من الشركات تتضمن التضحية بربح آني مقابل ربح مستقبلي، وتشير الربحية إلى مستوى الموجودات المطلوبة لإسناد عمليات التشغيل وتحقيق المبيعات (النعمي و التيمي، ٢٠١٨).
- **مؤشرات السوق Market:** وهي مؤشرات تستخدم في تقييم الاستثمار في أسهم الشركة، وفي ظل كفاءة السوق، فإن مؤشرات السوق تعتمد بشكل أساسي على معلومات تفصح عنها مؤشرات السيولة والرافعة المالية والربحية، وقدرتها على تعظيم أسعار الأسهم في السوق (النعمي و التيمي، ٢٠١٨).

#### أبعاد الأداء المالي:

أولاً- مؤشرات الربحية:

تعد الربحية Profitability أحد المؤشرات المهمة في قياس الأداء المالي للمنظمات، فالأرباح وتعظيم الثروة للمساهمين في المنظمة تعد هدفاً من الأهداف التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها، فهي تحدد نتائج أعمال المنظمة وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وتهتم نسب الربحية بقياس قدرة المنظمة على توليد الأرباح من خلال الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها (كريمه، ٢٠٢١).

للربحية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة، فكما نعلم، فإن الربح وتعظيم الفائدة للمساهمين وأصحاب المصالح هي أساس إنشاء أي منظمة ودخولها للسوق، وبالتالي فإن أي منظمة لا بد وأن تحقق ربحاً على مدى فترة من الزمن تعطي عائداً للمساهمين لتبقى استثماراتهم في المنظمة وبالتالي ضمان استمراريتها في أداء أعمالها والوظيفة التي أنشئت لأجلها، وتعتبر الأرباح هي المقياس الأساسي لنجاح المنظمة في أدائها (خليفة، ٢٠٢١).

ويعرف النعمي والتيمي (٢٠١٨) الربحية بأنها مقياس نسبي للنجاح، وهي تشير إلى مستوى الموجودات اللازمة لدعم العمليات التشغيلية وتحقيق المبيعات، وبالتالي فهي مؤشر دال على كفاءة القرارات الاستثمارية والتمويلية في المنظمة.

وتعد الربحية أحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة لضمان استمراريتها ونموها، كما أنها مؤشر يؤثر على علاقة المستثمرين بالمنظمة، إضافة إلى أنه مؤشر لقياس كفاءة الإدارة التي تدير هذه المنظمة، وتعرف بأنها المؤشرات التي تعكس مستوى قدرة المنظمة على توليد الدخل من الموارد المتاحة لديها، وهو مقياس لسياساتها في الإدارة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية وإدارة صنع القرار فيها (غفار وآخرون، ٢٠٢١).

ثانيا- مؤشرات السيولة:

يشير مصطلح السيولة إلى قدرة الشركة على دفع التزاماتها وتسديدها في الوقت المحدد لها، والعلاقة بين السيولة والوضع المالي للشركة هي علاقة مهمة جداً، وتتأثر بظروف مالية تحيط بعمل الشركة (Mijović et al., 2019). وللسيولة في الشركات عدة مؤشرات تدلل على الملاءة في المدى القصير، ويقصد بها مدى تدفقات الشركة النقدية التي تجعلها قادرة على مواجهة الالتزامات المالية وتجنب عدم الملاءة الفنية، وبعبارة أخرى، الشركة لديها الأموال اللازمة لسداد ديونها في الوقت المحدد، وإن كانت الشركة ليس لديها المال في نقطة زمنية محددة، فإن ذلك يعرضها إلى مخاطر السيولة، ولعل من أبرز المؤشرات التي تتعلق بالسيولة في الشركات هي: نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، صافي رأس المال العامل (النعمي و التميمي، ٢٠١٨).

ثالثا- مؤشرات المديونية (الرافعة المالية):

تُعرف الرافعة المالية بأنها نسبة ضمانات الدخل الثابت إلى الأسهم المفضلة في هيكل رأس مال الشركة، وتكون الرافعة المالية مفيدة عندما تحقق الأصول المكتسبة باستخدام رأس مال الدين دخلاً أكبر من تكلفة الدين المستخدم لتمويلها (AI- Hawatmah & Shaban, 2023)، وتشير الرافعة المالية إلى مدى اعتماد المنظمة على الاقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية في سد احتياجاتها المالية، من خلال تمويلها لأصولها من مصادر تمويل ذات دخل ثابت سواء كانت قروض أو سندات أو ما يماثلها من طرق التمويل المعروفة، مما ينعكس على الأرباح التي يتم توليدها للمساهمين، وعلى درجة المخاطرة التي تواجه المنظمة نتيجة لاستخدام أموال مقترضة لتحقيق عائد أكبر للمساهمين (عابدين، ٢٠٢٢).

ويتم قياس الرافعة المالية بقسمة الأموال المقترضة من الغير على الأموال المملوكة للمنظمة، وكلما كان استخدام المنظمة لرافعة مالية كبيرة، كلما ارتفع مستوى المصروفات الثابتة لديها على شكل فوائد على الأموال المقترضة، وهو ما يؤدي إلى رفع المخاطر الدورية والتي تزداد نتيجة لأن المبيعات ترتفع وتنخفض خلال الدورة التجارية، وذلك نتيجة لتذبذب الأرباح نتيجة لاستخدام الرافعة المالية، ويتم قياس نسبة الرافعة المالية من خلال تقسيم التغيير في صافي الربح بعد الضرائب على التغيير في ربح التشغيل (شيخة م.، ٢٠٢٢).

ويرى البعض أن التمويل بالدين له فوائد عديدة لعمليات المنظمة، كمعدل فائدة مستقر، وتعزيز القدرة على المناورة المالية، والتخفيضات الضريبية، كما يؤثر مستوى الدين الذي تستخدمه المنظمة لإنشاء هيكل رأس المال بشكل كبير على أدائها المالي (Akhtar et al., 2022).

ورغم ذلك فإن هناك من يرى أن استخدام الدين يعرض الشركة لمخاطر كبيرة لأن الفشل في سداد مدفوعات الدين يؤدي إلى نقل الملكية من المساهمين إلى حاملي السندات أو الدائنين (Arhinful & Radmehr, 2023).  
ربعا- الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية Market Share أحد المؤشرات التسويقية الاستراتيجية في ظل التنافس، ويعتبر تحليل الحصة السوقية أداة متطورة يمكن الاعتماد عليها في تحديد موقف المنظمة في السوق مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة، وتقاس الحصة السوقية لمنظمة من خلال حساب إجمالي مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات الصناعة ككل (معلا، ٢٠٢١)، ويتم النظر في أدبيات التسويق إلى الحصة السوقية على أنها مؤشر يدل على نجاح جهود الشركة في المنافسة في سوق المنتج، وتعد الحصة السوقية نتيجة لجهود التسويق التي تقوم المنظمة ببذلها بما في ذلك الإعلان والترويج لما تقدمه من منتجات وخدمات، وجودة ما تقدمه من منتجات أو خدمات والسعر وعلاقاتها مع قنوات التسويق والعملاء، وأنشطة البيع (Bhattacharya et al., 2022).

وتعرف الحصة السوقية بأنها مبيعات الشركة مقارنة بمبيعات المنافسين لها في القطاع (عمر و جابر، ٢٠٢١)، وتبرز أهمية مؤشر الحصة السوقية في أنه يمكن من خلاله التعرف على حجم النشاط بالسوق، والذي يعتبر مرشداً لتوسيع العمل ونموه، والتوجه نحو زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وزيادة الأرباح أو العكس، وهو ما يجعلنا نقول بأن الحصة السوقية ليس هدفاً تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بل هو أداة لقياس مستوى أداء المنظمة مقارنة بالمنافسين لها في السوق، وتتأثر الحصة السوقية بالسياسات السعرية التي يتم تبنيها من قبل المنظمة (عزاز و عبده، ٢٠١٩).

ومما سبق؛ ترى الباحثة أن الحصة السوقية للمنظمة تحدد أدائها وقدرتها في السوق التنافسي، وكلما كان لدى المنظمة حصة سوقية كبيرة كلما أشار ذلك إلى موقع تنافسي متقدم مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعمل في السوق نفسه أو في النشاط ذاته، وبالتالي فإن لها انعكاساتها على الأداء المالي للمنظمة.

ومن الأدوات الأساسية التي يتم استخدامها لقياس الحصة السوقية للمنظمة، هي مصفوفة بوسطن BCG، وتعتبر هذه المصفوفة إحدى أهم الأدوات التحليلية لاستراتيجية المنظمة، وقد قامت بتطويرها مجموعة بوسطن الاستشارية، ولذلك بات يُتعارف على اسمها بـ BCG Matrix، وقد تم تصميم هذه المصفوفة بشكل خاص للمنظمات متعددة الأعمال، لذا يُطلق عليها أحياناً بمصفوفة المحفظة، ويعتبر جوهر هذه المصفوفة رسم خريطة لمحفظة أعمال المنظمة، تلك التي تتعلق في نموها وربحها وحصة النمو، وترتكز هذه المصفوفة في عملها على تحديد المنتجات التي تستحق الاهتمام والدعم المالي لإسهامها في أداء المنظمة على المدى الطويل،

وبالتالي تعطي المنظمة معلومات حول محافظتها المتوازنة من المنتجات المسوقة والتي تسهم في تحقيق أداء أفضل (Satria Tirtayasa et al., 2023).

#### تطوير فرضيات الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن استخلاص الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق) على الأداء المالي للشركات

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الربحية في الشركات الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الحصة السوقية في الشركات الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على مستوى المديونية في الشركات الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على مستوى السيولة في الشركات الفلسطينية.

#### المنهجية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعتبر كميّاً وكيفياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تمت الاستعانة بمصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: وفيه يعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
  - المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مجتمع الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إدارية وإشرافية في شركات القطاع الخاص في فلسطين، والتي تعمل في كافة المجالات والقطاعات، والبالغ عددها الإجمالي وفقاً لبيانات حصلت عليها الباحثة من مراقب الشركات في وزارة

الاقتصاد الفلسطينية (٤٣١) شركة، منها (٢٨٩) شركة برأس مال يتجاوز (١٠٠,٠٠٠ دينار أردني)، وهي الشركات التي ستكون مجتمع الدراسة الحالية. تم الاعتماد على العينة العشوائية في المعاينة، وذلك اعتماداً على طريقة ستيفن ثامبسون في المعاينة (Thompson, 2012)، ووفقاً لهذه الطريقة، فإن عينة الدراسة لا تقل عن (١٦٦) شركة يتجاوز رأسمالها (١٠٠,٠٠٠ دينار أردني)، وسيتم توزيع (٣) استبانات على كل شركة من هذه الشركات، حيث يتم توزيعها على أحد أعضاء مجلس الإدارة، وأحد المديرين في مستوى الإدارة العليا، وأحد المديرين في المستوى التنفيذي، ليكون العدد الإجمالي لاستبانات الدراسة المطلوبة (٤٩٨) استبانة، تم توزيع استبانة الدراسة على العينة، وتم استرجاع (٤١٦) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرداد بلغت (٨٣.٥%).

**أداة الدراسة:**

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة لأجل التعرف على تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، وسيتم استخدام عدد من البرمجيات الإحصائية لغرض تحليل بيانات الاستبانة، حيث ستعتمد الباحثة على حزمة الإحصاء للبحوث الإنسانية والاجتماعية (SPSS V.28).

وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المشكلة البحثية للدراسة وعلى أهدافها وتساؤلاتها، وجاءت الاستبانة لتقيس متغيرات الدراسة المبينة فيما يلي:

■ **المتغير المستقل:** القدرات الديناميكية، والتي سيتم دراستها من خلال عدة أبعاد وهي: قدر الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق، وقد ارتكزت الباحثة في اختيارها لهذه الأبعاد على عدد من الدراسات السابقة أهمها دراسات (Teece et al., 1997; Osisioma et al., 2016; Brix, 2019) وغيرها من الدراسات الأخرى.

■ **المتغير التابع:** الأداء المالي، والذي سيتم دراسته من خلال عدد من المؤشرات وهي: الربحية، السيولة المديونية الحصة السوقية، وقد اعتمدت الباحثة فيما تناولته الدراسات السابقة في قياس الأداء المالي، مثل دراسة تيلولت (٢٠٢٤)، ودراسة Confidence J et al., (2023) وغيرها من الدراسات.

**الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:**

**الثبات وصدق الاتساق الداخلي:**

تم التحقق من صدق الاستبانة بالاعتماد على برمجية الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS V28، وهي حزمة برمجية قامت شركة IBM بتطويرها، ولغرض التحقق من صدق الاستبانة إحصائياً من خلال هذه الحزمة، تم إجراء اختبار التحليل العاملي Factor Analysis، وذلك لقياس ارتباط كل فقرة بالبعد أو المحور

الذي تنتمي إليه، ويتم التحقق من صدق الاستبانة إذا كانت قيمة التشعب Extraction للفقرات أعلى من (٠.٥٠) (Shrestha, 2021)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول خطأ! لا يوجد نص من النمط المعين في المستند. نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة**

| Ext  | Item  | Variable      | Ext  | Item  | Variable     | Ext  | Item | Variable       |
|------|-------|---------------|------|-------|--------------|------|------|----------------|
| .781 | Prof4 | الربحية       | .630 | Lc10  | قدرة التعلم  | .561 | Sc1  | قدرة الاستشعار |
| .812 | Prof5 |               | .645 | Lc11  |              | .657 | Sc2  |                |
| .936 | Prof6 |               | .609 | Ic1   |              | .668 | Sc3  |                |
| .688 | Ms1   | الحصة السوقية | .890 | Ic2   | قدرة التكامل | .682 | Sc4  |                |
| .787 | Ms2   |               | .907 | Ic3   |              | .716 | Sc5  |                |
| .727 | Ms3   |               | .905 | Ic4   |              | .711 | Sc6  |                |
| .764 | Ms4   |               | .797 | Ic5   |              | .781 | Sc7  |                |
| .764 | Ms5   |               | .733 | Ic6   |              | .689 | Sc8  |                |
| .545 | Ms6   |               | .704 | Ic7   |              | .733 | Sc9  |                |
| .926 | Lev1  | المديونية     | .859 | Ic8   |              | .731 | Sc10 |                |
| .597 | Lev2  |               | .871 | Ic9   |              | .636 | Sc11 |                |
| .873 | Lev3  |               | .769 | Ic10  |              | .540 | Sc12 |                |
| .713 | Lev4  |               | .635 | Cc1   | قدرة التنسيق | .558 | Lc1  | قدرة التعلم    |
| .819 | Lev5  |               | .659 | Cc2   |              | .676 | Lc2  |                |
| .862 | Lev6  |               | .700 | Cc3   |              | .681 | Lc3  |                |
| .585 | Liq1  | السيولة       | .832 | Cc4   |              | .716 | Lc4  |                |
| .797 | Liq2  |               | .736 | Cc5   | الربحية      | .652 | Lc5  |                |
| .697 | Liq3  |               | .751 | Cc6   |              | .744 | Lc6  |                |
| .928 | Liq4  |               | .589 | Prof1 |              | .593 | Lc7  |                |
| .928 | Liq5  |               | .936 | Prof2 |              | .660 | Lc8  |                |
| .797 | Liq6  |               | .880 | Prof3 |              | .700 | Lc9  |                |

وتبين النتائج في الجدول السابق، أن مخرجات اختبار التحليل العاملي لفقرات استبانة الدراسة، كانت جميعها أعلى من القيمة المقبولة للتشعب، وهي أن لا تقل هذه القيمة عن (٥٠%)، وكانت جميع هذه الفقرات تتراوح قيمها ما بين (٠.٥٠ - ٠.٨٥٩)، وهو ما يعني أن هذه الفقرات ترتبط بمحاورها وتقاس ما وضعت لقياسه، وأنها تشترك معاً في قياس محاور ومتغيرات الدراسة، وقادرة على إخراج النتائج الموثوقة من عينة الدراسة، ووفقاً لهذه النتائج، يمكن القول أن استبانة الدراسة قد حققت الصدق الإحصائي لها بحيث أن تشعب فقراتها كان أعلى من (٠.٥٠) ويصل في بعض الفقرات إلى (٠.٨٥٩).

معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وهو معامل الاعتمادية الذي يشير إلى ارتباط بنود وفقرات الاستبانة بشكل موجب مع بعضها البعض، وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (١٠٠%)، كلما زاد ثبات أداة الدراسة، علماً بأن قيمة معامل الارتباط تكون مقبولة إذا ما كان ما بين (٧٠.٠% - ٨٠.٠%) (العيسى، ٢٠٢٥). وكانت نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لفقرات محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة وأبعادها

| الرقم | المحور / البعد                | عدد الفقرات | معامل $\alpha$ |
|-------|-------------------------------|-------------|----------------|
| ١.    | ثبات محور القدرات الديناميكية | ٣٩          | .974           |
|       | - قدرة الاستشعار              | ١٢          | .963           |
|       | - قدرة التعلم                 | ١١          | .934           |
|       | - قدرة التكامل                | ١٠          | .909           |
|       | - قدرة التنسيق                | ٦           | .921           |
| ٢.    | ثبات محور الأداء المالي       | ٢٤          | .979           |
|       | - الربحية                     | ٦           | .950           |
|       | - الحصة السوقية               | ٦           | .909           |
|       | - المديونية                   | ٦           | .917           |
|       | - السيولة                     | 6           | .937           |
|       | الثبات الكلي لأداة الدراسة    | ٦٣          | .910           |

ووفقاً للقيم السابقة في الجدول، والتي تبين نتائج معامل ألفا لمحاور الدراسة وأبعادها، نجد أنها جميعها قد جاءت بقيم أعلى من القيمة المقبولة لألفا والتي تتراوح ما بين (٠.٧٠-٠.٨٠)، وكانت القيمة الأعلى لها في قياسها لمحور الثبات الكلي لمحور الأداء المالي وبلغت قيمة  $\alpha$  لهذا المحور (٠.٩٧٩). وبشكل عام نجد أن جميع محاور وأبعاد الدراسة جاءت بقيمة ثبات مقبولة إلى مرتفعة جداً، وبلغت قيمة ثبات الاستبانة بشكل كلي (٠.٩١٠)، وهي قيمة تشير إلى الثقة بنتائجها بنسبة لا تقل عن (٩١.٠%)، وهي نسبة مرتفعة جداً، وبالتالي يمكن القول إنه تم التأكد من ثبات واتساق الاستبانة بكافة فقراتها ومحاورها.

#### المكونات الأساسية لمتغيرات الدراسة

تم إجراء اختبائي Bartlett's test of sphericity & Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لتقييم مدى ملائمة بيانات العينة لإجراء تحليل العوامل، وتحديد إذا ما كانت البيانات التي تم جمعها من العينة الرئيسة للدراسة مناسبة لاستخراج العوامل الكامنة من المتغيرات المرصودة أم لا، ويتم إجراء اختبار KMO لفحص قوة الارتباط الجزئي بين المتغيرات، وتعتبر قيمته الأقرب إلى (١.٠) هي قيمة مثالية، فيما تعتبر القيم الأقل من (٠.٥٠) هي قيمة غير مقبولة، فيما يفحص اختبار Bartlett's الفرضيات التالية (Pett et al., 2003):

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (أي لا توجد ارتباطات بين المتغيرات).
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة (أي توجد ارتباطات بين المتغيرات).
- وبين الجدول التالي نتائج هذين الاختبارين:

#### جدول نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test

| القرار               | الدلالة Sig. | Values   | KMO and Bartlett's Test |                                                  |
|----------------------|--------------|----------|-------------------------|--------------------------------------------------|
| قيمة مرتفعة          |              | 48.9     |                         | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |
| قبول الفرضية البديلة | .000         | 9327.107 | Approx. Chi-Square      | Bartlett's Test of Sphericity                    |
|                      |              | 276      | Df                      |                                                  |

ووفقاً للجدول السابق، نجد أن قيمة KMO لبيانات الدراسة كانت (٠.٩٥٢) وهي قيمة تقترب إلى (١.٠) وبالتالي فهي قيمة مرتفعة تفيد بأن البيانات البحثية مناسبة لاستخراج العوامل الكامنة من المتغيرات المرصودة، كما نجد أن دلالة Bartlett's Test هي دلالة قوية بلغت (٠.٠٠٠) وهي أدنى من قيمة الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي فإن هذه القيمة تؤكد صحة الفرضية البديلة وخطأ الفرضية الصفرية، بمعنى أنه يوجد ارتباطات بين المتغيرات في الدراسة.

#### التحليل الوصفي الخاص بالمعلومات الشخصية:

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (٢٨)، تم تحليل توزيع عينة الدراسة من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات بناءً على البيانات العامة للمشاركين، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

**جدول خطأ! لا يوجد نص من النمط المعين في المستند. توزيع عينة الدراسة حسب**

#### البيانات الديمغرافية

| المتغير      | القيم           | f   | %      |
|--------------|-----------------|-----|--------|
| الجنس        | ذكر             | 251 | 60.3%  |
|              | أنثى            | 165 | 39.7%  |
| المجموع      |                 |     |        |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات  | 49  | 11.8%  |
|              | من ٥ - ١٠ سنوات | 120 | 28.8%  |
|              | 11-15 سنة       | 117 | 28.1%  |
|              | أكثر من ١٥ سنة  | 130 | 31.3%  |
| المجموع      |                 |     |        |
|              |                 | ٤١٦ | 100.0% |

| المتغير          | القيم             | f   | %      |
|------------------|-------------------|-----|--------|
| الوحدة التنظيمية | مالية             | 130 | 31.3%  |
|                  | مبيعات            | 124 | 29.8%  |
|                  | تسويق             | 49  | 11.8%  |
|                  | إدارة موارد بشرية | 58  | 13.9%  |
|                  | غير ذلك           | 55  | 13.2%  |
| المجموع          |                   | ٤١٦ | 100.0% |
| سنوات عمل الشركة | أقل من ٥ سنوات    | 62  | 14.9%  |
|                  | من ٥ - ١٠ سنوات   | 127 | 30.5%  |
|                  | من ١١ - ١٥ سنة    | 92  | 22.1%  |
|                  | أكثر من ١٥ سنة    | 135 | 32.5%  |
| المجموع          |                   | ٤١٦ | 100.0% |
| قطاع عمل الشركة  | صناعي             | 55  | 13.2%  |
|                  | تجاري             | 80  | 19.2%  |
|                  | زراعي             | 25  | 6.0%   |
|                  | خدماتي            | 256 | 61.5%  |
| المجموع          |                   | ٤١٦ | 100.0% |
| عدد فروع الشركة  | أقل من ٥ فروع     | 185 | 44.5%  |
|                  | من ٥ - ١٠ فروع    | 68  | 16.3%  |
|                  | أكثر من ١٠ فروع   | 122 | 29.3%  |
|                  | غير ذلك           | 41  | 9.9%   |
| المجموع          |                   | ٤١٦ | 100.0% |

من خلال الجدول السابق والذي يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات العامة للدراسة، نجد أن النسبة الأكبر كانت من الذكور والتي بلغت (٦٠.٣%)، وهو ما يعكس تفضيلات سوق العمل الفلسطيني بناءً على القطاعات التي شملتها الدراسة، ومن حيث سنوات الخبرة، فقد كانت النسبة الأعلى للمبحوثين الذين يمتلكون سنوات خبرة تزيد عن (١٥) عاماً، والذين شكلت نسبتهم (٣١.٣%) من عينة الدراسة، وهو ما يُظهر تركيزاً مرتفعاً على العاملين من ذوي الخبرات الطويلة وأهمية الخبرة العملية في هذه القطاعات، فيما نجد أن النسبة الأقل كانت للأشخاص ممن لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات، والذين شكلت نسبتهم (١١.٨%)، وهو ما يشير إلى وجود صعوبات لدى الموظفين الجدد للاندماج في سوق العمل في القطاع الخاص الفلسطيني.

وفيما يتعلق بالوحدة التنظيمية، نجد أن النسبة الأعلى للمشاركين في الدراسة كانوا ممن يعملون في الوحدات المالية، حيث شكلت نسبتهم (٣١.٣%) من عينة الدراسة، تليها وحدة المبيعات والذين شكلت نسبة من يعملون بها (٢٩.٨%) من عينة

الدراسة، فيما كانت نسبة من يعملون في التسويق هي الأدنى بنسبة بلغت (١١.٨%)، وهو ما يشير إلى الاهتمام بالوظائف الأساسية في هذه الشركات كالمالية والمبيعات. ووفقاً لسنوات عمل الشركة، نجد أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة كانت للشركات التي لديها سنوات عمل أكثر من (١٥) عاماً، حيث بلغت نسبة هذه الشركات في عينة الدراسة (٣٢.٥%)، تليها الشركات التي تمتلك سنوات عمل من (٥-١٠ سنوات) وكانت نسبة تمثيلها في عينة الدراسة (٣٠.٥%)، فيما أقل نسبة هي للشركات التي تعمل منذ أقل من ٥ سنوات، وهو ما يشير إلى أن الشركات الممثلة لعينة الدراسة بغالبيتها شركات مستقرة وليست ناشئة.

ومن حيث قطاعات العمل، كانت النسبة الأعلى من العينة للشركات العاملة في القطاع الخدماتي والتي بلغت نسبة تمثيلها (٦١.٥%)، وهو ما يعكس أهمية هذا القطاع وانتشاره في الاقتصاد الفلسطيني، أما أقل القطاعات فهي القطاع الزراعي والذي شكلت نسبته (٦.٠%) والصناعي والذي بلغت نسبته (١٣.٢%)، وهي نسب تعكس واقعاً صعباً لهذه القطاعات في الحالة الفلسطينية.

ووفقاً لعدد الفروع، نجد أن الغالبية العظمى من الشركات المشاركة في الدراسة تمتلك أقل من (٥) فروع، وقد بلغت نسبتهما الأعلى بواقع (٤٤.٥%)، ما يشير إلى أن الشركات بمعظمها هي شركات صغيرة ومتوسطة، فيما كانت نسبة الشركات التي تمتلك أكثر من (١٠) فروع بنسبة بلغت (٢٩.٣%)، فيما النسبة الأدنى كانت للمشاركين الذين لم يفصحوا عن عدد فروع شركاتهم بنسبة بلغت (٩.٩%).

#### إجابة الأسئلة واختبار الفرضيات:

#### إجابة الأسئلة:

تمت الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال الاختبارات التي يقدمها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS فيما يلي: ما واقع القدرات الديناميكية من حيث (قدرة الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق) لدى الشركات الفلسطينية؟ لإجابة السؤال الأول، تم استخراج متوسطات الإجابات لعينة الدراسة والتي تقيس واقع القدرات الديناميكية في الشركات الفلسطينية، وذلك بأبعادها المتمثلة بقدرة الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق، وهو كما يبينه الجدول (١) التالي:

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القدرات الديناميكية لدى

#### الشركات الفلسطينية

| الترتيب | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | اتجاه الإجابة |
|---------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ١       | الدرجة الكلية لواقع قدرة الاستشعار في الشركات الفلسطينية | 3.53            | 0.617             | 70.6%        | مرتفعة        |
| ٢       | الدرجة الكلية لواقع قدرة التعلم في الشركات الفلسطينية    | 3.52            | 0.58              | 70.4%        | مرتفعة        |
| ٤       | الدرجة الكلية لواقع قدرة التكامل في الشركات              | 3.48            | 0.551             | 69.6%        | مرتفعة        |

| الترتيب | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | اتجاه الإجابة |
|---------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
|         | الفلسطينية                                                    |                 |                   |              |               |
| ٣       | الدرجة الكلية لواقع قدرة التنسيق في الشركات الفلسطينية        | 3.50            | 0.600             | 70.0%        | مرتفعة        |
|         | الدرجة الكلية لواقع القدرات الديناميكية في الشركات الفلسطينية | 3.51            | 0.522             | 70.2%        | مرتفعة        |

وفقاً لإجابات عينة الدراسة، كانت الدرجة الكلية لواقع القدرات الديناميكية لدى الشركات الفلسطينية مرتفعة التقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول هذا الواقع (٣.٥١) وبانحراف معياري ذو قيمة معتدلة بلغت (٠.٥٢٢) تشير إلى توافق نسبي في إجابات عينة الدراسة تجاه هذا الواقع، فيما بلغ الوزن النسبي (٧٠.٢%) وهي نسبة مرتفعة، وهو ما يعتبر مؤشراً إيجابياً على قدرة هذه الشركات على التكيف مع التغييرات والاستجابة بفعالية كبيرة للمتطلبات التي تفرضها البيئة المحيطة بعملها وأنشطتها.

ووفقاً للنتائج، فإن قدرة الاستشعار كانت أعلى القدرات المدرجة في الجدول، وبلغ وزنها النسبي (٧٠.٦%)، وهو ما يشير إلى أن الشركات الفلسطينية لديها قدرة جيدة من استشعار الفرص والتحديات المحيطة بها، ما يعكس مستوى من الوعي الاستراتيجي الذي تمتلكه هذه الشركات، وهو ما يعتبر عاملاً من العوامل المهمة في الحفاظ على مواقعها التنافسية.

كما بينت النتائج أن الشركات الفلسطينية تتمتع بقدرات ذات مستوى مرتفع من التعلم، ما يشير إلى اهتمامها باكتساب المعارف ونقلها وتفسيرها، غير أن هناك حاجة إلى تحسين بعض الجوانب في هذه القدرة، مثل تعزيز آليات التعلم التعاوني والاستفادة من المصادر الداخلية والخارجية فيها.

أما قدرة التنسيق، فجاءت بمستوى مرتفع لدى الشركات الفلسطينية، بوزن نسبي بلغ (٧٠.٠%)، ما يشير على قدرة هذه الشركات على إدارة العمليات وتنسيق المهام بفعالية بين الأقسام المختلفة فيها، وأيضاً تحتاج إلى تحسين وتطوير بعض الجوانب المتعلقة بهذه القدرة، والتي من أبرزها تخصيص الموارد بشكل أفضل، وضمان توافق الكفاءات والقدرات مع الاحتياجات التنظيمية.

أما أدنى القدرات من حيث المستوى، فكانت قدرة التكامل، والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (٦٩.٦%)، وهي في أدنى مستويات الفئة المرتفعة، وهو ما يشير إلى أن الشركات الفلسطينية بحاجة إلى تحسين التكامل بين الموارد المادية والبشرية فيها، وتعزيز المرونة في عملياتها لتحقيق الفعالية الأعلى في هذا المجال.

ما مستوى الأداء المالي من حيث (الربحية، الحصة السوقية، المديونية، والسيولة) لدى الشركات الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الثاني، تم استخراج متوسطات الإجابات لعينة الدراسة والتي تقيس مستوى الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، وذلك بأبعادها المتمثلة بالربحية، الحصة السوقية، المديونية، والسيولة، وهو كما يبينه الجدول (٢) التالي:



جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المالي لدى الشركات الفلسطينية

| الترتيب | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | اتجاه الإجابة |
|---------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ٤       | الدرجة الكلية لمستوى الربحية في الشركات الفلسطينية       | 3.51            | 0.574             | 70.2%        | مرتفعة        |
| ٢       | الدرجة الكلية لمستوى الحصة السوقية في الشركات الفلسطينية | 3.52            | 0.557             | 70.4%        | مرتفعة        |
| ٣       | الدرجة الكلية لمستوى المديونية في الشركات الفلسطينية     | 3.52            | 0.646             | 70.4%        | مرتفعة        |
| ١       | الدرجة الكلية لمستوى السيولة في الشركات الفلسطينية       | 3.56            | 0.683             | 71.2%        | مرتفعة        |
|         | الدرجة الكلية لمستوى الأداء المالي في الشركات الفلسطينية | 3.53            | 0.558             | 70.6%        | مرتفعة        |

ومن خلال الجدول السابق، نجد أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء المالي بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المديونية، والسيولة) لدى الشركات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (٣.٥٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥٨) وهي قيمة معتدلة تعكس توافقاً لدى عينة الدراسة تجاه هذا المستوى، فيما بلغ الوزن النسبي لهذا المستوى قيمة مرتفعة بلغت (٧٠.٦%).

ومما سبق؛ ترى الباحثة أن الشركات الفلسطينية تتمتع بمستويات مرتفعة نسبياً في مختلف الأبعاد المالية التي تمت دراستها، وأظهرت قيم الانحرافات المعيارية حالة من الاتساق والتوافق لدى عينة الدراسة حول هذه المستويات، وهو ما يشير إلى وجود حالة من الاستقرار النسبي في الوضع المالي لأداء هذه الشركات رغم الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها الحالة الفلسطينية، الأمر الذي يعني أن هذه الشركات لديها قدرة نسبية على التكيف مع هذه الأوضاع مالياً بما يجعلها قادرة على تحقيق الربحية والتوسع في السوق مع الحفاظ على مستوى معقول من المديونية والسيولة التي تسهم في استدامة أدائها المالي.

نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء المالي للشركات.

لاختبار الفرضية الرئيسية، والتعرف على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، واتجاهها وتأثيرها، تم الاعتماد على اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (٣) التالي:

### جدول: نموذج الانحدار المعياري للقدرات الديناميكية على مستوى الأداء المالي للشركات

| المتغير المستقل                   | المتغير التابع                     | قيمة R | قيمة F ودلالاتها | قيمة Beta ودلالاتها | P. Value |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------|------------------|---------------------|----------|
| الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية | الدرجة الكلية لمستوى الأداء المالي | .516   | 150.299          | .552                | .001     |
|                                   |                                    |        | 1.00             | 1.00                |          |

R-Square: .265  
t- value = 12.260

وفقاً للناتج في الجدول السابق، فإن القدرات الديناميكية مجتمعة، ترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة التقدير مع الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، وهو ما تفسره قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت (٠.٥١٦)، وكذلك قيمة F والتي جاءت مرتفعة ودلالاتها التي بلغت (٠.٠٠١)، كما يبين معامل التحديد R-Square لهذه العلاقة أن القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى الأداء المالي بكافة أبعاده بنسبة لا تقل عن (٢٦.٥%)، كما تؤثر هذه القدرات الديناميكية في تحسن مستويات الأداء المالي في هذه الشركات، بحيث كلما تحسن مستوى هذه القدرات مجتمعة بقدر وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على الأداء المالي بأبعاده بمقدار قيمة Beta أي بنسبة لا تقل عن (٥٥.٢%)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة تأثير إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها والأداء المالي للشركات الفلسطينية.

كما تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الربحية في الشركات الفلسطينية.

لاختبار الفرضية السابقة، والتعرف على العلاقة بين المتغيرين، واتجاهها وتأثيرها، تم الاعتماد على اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (٤) التالي:

**جدول ١: نموذج الانحدار المعياري للقدرات الديناميكية على مستوى الربحية للشركات**

| المتغير المستقل                   | المتغير التابع | قيمة R | قيمة F ودلالاتها | قيمة Beta ودلالاتها | P. Value |
|-----------------------------------|----------------|--------|------------------|---------------------|----------|
| الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية | مستوى الربحية  | .521   | 154.462          | .573                | .001     |
|                                   |                |        | 1.00             | 1.00                |          |

R-Square: .272  
t- value = 12.428

وفقاً للنتائج في الجدول السابق، فإن القدرات الديناميكية مجتمعة، ترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة التقدير مع مستوى الربحية في الشركات الفلسطينية، وهو ما تفسره قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت (0.521)، وكذلك قيمة F والتي جاءت مرتفعة ودلالاتها التي بلغت (0.001)، كما يبين معامل التحديد R-Square لهذه العلاقة أن القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى الربحية بنسبة لا تقل عن (27.2%)، كما تؤثر هذه القدرات الديناميكية في تحسين مستويات الربحية في هذه الشركات، بحيث كلما تحسن مستوى هذه القدرات مجتمعة بمقدار وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الربحية بمقدار قيمة Beta أي بنسبة لا تقل عن (57.3%)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة تأثير إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها ومستوى الربحية في الشركات الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على الحصة السوقية في الشركات الفلسطينية.

لاختبار الفرضية السابقة، والتعرف على العلاقة بين المتغيرين، واتجاهها وتأثيرها، تم الاعتماد على اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (5) التالي:

**جدول: نموذج الانحدار المعياري للقدرات الديناميكية على مستوى الحصة السوقية للشركات**

| المتغير المستقل                     | المتغير التابع      | قيمة R | قيمة F ودلالاتها | قيمة Beta ودلالاتها | P. Value |
|-------------------------------------|---------------------|--------|------------------|---------------------|----------|
| الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية   | مستوى الحصة السوقية | .457   | 109.476          | .488                | .001     |
|                                     |                     |        | 1.00             | 1.00                |          |
| R-Square: .209<br>t- value = 10.463 |                     |        |                  |                     |          |

وفقاً للنتائج في الجدول السابق، فإن القدرات الديناميكية مجتمعة، ترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة التقدير مع مستوى الحصة السوقية في الشركات الفلسطينية، وهو ما تفسره قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت (0.457)، وكذلك قيمة F والتي جاءت مرتفعة ودلالاتها التي بلغت (0.001)، كما يبين معامل التحديد R-Square لهذه العلاقة أن القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى الحصة السوقية بنسبة لا تقل عن (20.9%)، كما تؤثر هذه القدرات الديناميكية في تحسين مستويات الحصة السوقية في هذه الشركات، بحيث كلما تحسن مستوى هذه القدرات مجتمعة بمقدار وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الحصة السوقية بمقدار قيمة Beta أي بنسبة لا تقل عن (48.8%)، وهو ما

يؤكد على وجود علاقة تأثير إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها ومستوى الحصة السوقية في الشركات الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على مستوى المديونية في الشركات الفلسطينية.

لاختبار الفرضية السابقة، والتعرف على العلاقة بين المتغيرين، واتجاهها وتأثيرها، تم الاعتماد على اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (٦) التالي:

**جدول: نموذج الانحدار المعياري للقدرات الديناميكية على مستوى المديونية للشركات**

| المتغير المستقل                     | المتغير التابع  | قيمة R | قيمة F ودلالاتها | قيمة Beta ودلالاتها | P. Value |
|-------------------------------------|-----------------|--------|------------------|---------------------|----------|
| الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية   | مستوى المديونية | .465   | 114.061          | .575                | .001     |
|                                     |                 |        | 1.00             | 1.00                |          |
| R-Square: .216<br>t- value = 10.680 |                 |        |                  |                     |          |

وفقاً للنتائج في الجدول السابق، فإن القدرات الديناميكية مجتمعة، ترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة التقدير مع مستوى المديونية في الشركات الفلسطينية، وهو ما تفسره قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت (٠.٤٦٥)، وكذلك قيمة F والتي جاءت مرتفعة ودلالاتها التي بلغت (٠.٠٠١)، كما يبين معامل التحديد R-Square لهذه العلاقة أن القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى المديونية بنسبة لا تقل عن (٢١.٦%)، كما تؤثر هذه القدرات الديناميكية في تحسين مستويات المديونية في هذه الشركات، بحيث كلما تحسن مستوى هذه القدرات مجتمعة بمقدار وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى المديونية بمقدار قيمة Beta أي بنسبة لا تقل عن (٥٧.٥%)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة تأثير إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها ومستوى المديونية في الشركات الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على مستوى السيولة في الشركات الفلسطينية.

لاختبار الفرضية السابقة، والتعرف على العلاقة بين المتغيرين، واتجاهها وتأثيرها، تم الاعتماد على اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (٧) التالي:

جدول: نموذج الانحدار المعياري للقدرات الديناميكية على مستوى السيولة للشركات

| المتغير المستقل                    | المتغير التابع | قيمة R | قيمة F ودلالاتها | قيمة Beta ودلالاتها | P. Value |
|------------------------------------|----------------|--------|------------------|---------------------|----------|
| الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية  | مستوى السيولة  | .436   | 97.364           | .571                | .001     |
|                                    |                |        | 1.00             | 1.00                |          |
| R-Square: .190<br>t- value = 9.867 |                |        |                  |                     |          |

وفقاً للنتائج في الجدول السابق، فإن القدرات الديناميكية مجتمعة، ترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة التقدير مع مستوى السيولة في الشركات الفلسطينية، وهو ما تفسره قيمة معامل الارتباط R والتي بلغت (0.436)، وكذلك قيمة F والتي جاءت مرتفعة ودلالاتها التي بلغت (0.001)، كما يبين معامل التحديد R-Square لهذه العلاقة أن القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى السيولة بنسبة لا تقل عن (19.0%)، كما تؤثر هذه القدرات الديناميكية في تحسين مستويات السيولة في هذه الشركات، بحيث كلما تحسن مستوى هذه القدرات مجتمعة بمقدار وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى السيولة بمقدار قيمة Beta أي بنسبة لا تقل عن (57.1%)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة تأثير إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها ومستوى السيولة في الشركات الفلسطينية.

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال ما تقدم من إجابات لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج واقترحت عدداً من التوصيات فيما يلي:

١. بينت النتائج وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين القدرات الديناميكية مجتمعة والمتمثلة بقدرات (الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق) في الشركات الفلسطينية، ومستوى الأداء المالي لهذه الشركات من حيث: مستوى الربحية، الحصة السوقية، المديونية، السيولة.

٢. ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية بكافة أبعادها، ومستوى الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، والذي بلغ (R=0.516)، فإن القدرات الديناميكية ترتبط بدرجة متوسطة بعلاقة إيجابية مع مستوى الأداء المالي في هذه الشركات، بحيث كما تحسن واقع هذه القدرات لدى هذه الشركات، كلما انعكس ذلك إيجاباً بدرجة متوسطة على الأداء المالي فيها، ونجد من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> أن القدرات الديناميكية مجتمعة، تفسر التباين

الحاصل في مستوى الأداء المالي بأبعاده كافة بنسبة لا تقل عن (٢٦.٥%)، كما أن تأثير هذه القدرات ينعكس إيجاباً بنسبة لا تقل عن (٥٥.٢%) على مستوى الأداء المالي بكافة أبعاده لدى هذه الشركات.

٣. أما بشكل منفرد، فقد أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على مستوى الربحية في الشركات الفلسطينية، من خلال قيمة معامل الارتباط ( $R=0.521$ ) فإن هذه القدرات ترتبط بعلاقة إيجابية مع مستوى الربحية وهي علاقة متوسطة، كما أن قيمة معامل التحديد تبين أن القدرات الديناميكية تفسر التباين في مستوى الربحية بنسبة (٢٧.٢%)، كما يؤثر تحسن القدرات الديناميكية بمقدار وحدة واحدة على الربحية بنسبة لا تقل عن (٥٧.٣%)، كما تؤثر القدرات الديناميكية على مستوى الحصة السوقية في الشركات الفلسطينية، وترتبط معها بعلاقة إيجابية متوسطة بمعامل ارتباط بلغ ( $R=0.457$ )، كما أن القدرات الديناميكية تفسر التباين في الحصة السوقية بنسبة لا تقل عن (٢٠.٩%) وفقاً لمعامل التحديد في هذه العلاقة، وتؤثر القدرات الديناميكية على الحصة السوقية بنسبة لا تقل عن (٤٨.٨%).

٤. وبشكل منفرد، تدخل القدرات الديناميكية بعلاقة متوسطة مع مستوى المديونية، وهو ما يشير إليه معامل الارتباط والذي بلغت قيمته ( $R=0.465$ )، كما أن القدرات الديناميكية تفسر التباين في مستوى المديونية بنسبة لا تقل عن (٢١.٦%)، وتؤثر بها بنسبة لا تقل عن (٥٧.٥%) وفقاً لقيمة  $Beta$ ، وكذلك الأمر تدخل بعلاقة إيجابية متوسطة مع مستوى السيولة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $R=0.436$ )، كما أن القدرات الديناميكية تفسر التباين في مستوى السيولة بنسبة لا تقل عن (١٩.٠%)، وتؤثر فيها بنسبة لا تقل عن (٥٧.١%).

٥. من خلال النتائج، تبين أن العلاقة كانت قوية بشكل أكبر بين القدرات الديناميكية بأبعادها وبين مستوى الربحية، يليها علاقة القدرات الديناميكية ومستوى المديونية، فيما كانت العلاقة في أدنى مستوياتها بين القدرات الديناميكية ومستوى السيولة، كما أن القدرات الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق) لها دورها المهم في تحسين الأداء المالي للشركات الفلسطينية، سواء كان من حيث الربحية، الحصة السوقية، المديونية، أو السيولة، غير أن العلاقات بقوتها المتوسطة، تشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم تشملها الدراسة الحالية، ولها دورها أيضاً في تحسين الأداء المالي للشركات الفلسطينية.

٦. بينت النتائج أن واقع القدرات الديناميكية في الشركات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، بلغت نسبتها وفقاً لإجابات عينة الدراسة (٧٠.٢%)، وهي تشير إلى امتلاك هذه الشركات إلى قدرة على التكيف مع التغيرات والاستجابة للمتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

٧. بينت النتائج أيضاً أن أعلى أبعاد القدرات الديناميكية في الشركات الفلسطينية من حيث واقعها كانت قدرة الاستشعار، والتي جاءت بنسبة بلغت (٧٠.٦%)، وتقاربت نسب القدرات الأخرى، فيما كانت أدناها القدرة على التكامل والتي جاءت بنسبة (٦٩.٦%).

٨. كما بينت النتائج أن مستوى الأداء المالي للشركات الفلسطينية جاء مرتفعاً بنسبة بلغت (٧٠.٦%)، كان أعلى مستويات هذا الأداء هو مستوى السيولة فيها والذي جاء بنسبة بلغت (٧١.٢%)، فيما كان أدنى مستويات هذا الأداء هو مستوى الربحية والذي بلغت نسبته (٧٠.٢%) وفقاً لإجابات عينة الدراسة.

#### التوصيات:

لاحقاً لنتائج الدراسة، نقترح عدداً من التوصيات أهمها:

١. تعزيز القدرات الديناميكية لدى الشركات الفلسطينية من خلال إجراء المزيد من برامج التدريب للعاملين في هذه الشركات خاصة في مجال تطوير مهارات الاستشعار بالفرص والتهديدات، تعزيز قدرات التعلم التنظيمي وتحسين عمليات التكامل بين أقسام الشركات ووحداتها التنظيمية.
٢. تطوير قدرات الاستشعار، من خلال جمع المعلومات حول الفرص السوقية الجديدة، إضافة إلى تطوير وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.
٣. تحسين الكفاءة التشغيلية لدى هذه الشركات بحيث تقل التكلفة وتزيد الأرباح.
٤. العمل على تطوير أنظمة الإدارة وتكاملاتها من حيث تدفق المعلومات وتبادلها وتعزيز التعاون في العمل.
٥. تحسين قدرات الشركات على معرفة احتياجات العملاء وتطوير الاستراتيجيات التسويقية الفعالة وتعزيز قدراتها للتكيف مع تغييرات السوق المستمرة.
٦. تحسن إجراءات تقييم المخاطر المالية في الشركات واتخاذ القرارات التمويلية المدروسة.
٧. تطوير السياسات والاستراتيجيات المالية الشمولية في الشركات والتي تركز على الربحية مع محافظتها على السيولة وإدارة المديونية بفعالية.

#### الخاتمة:

تناولت الدراسة تأثير القدرات الديناميكية المتمثلة في: قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق، على الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، والذي تم قياسه من خلال مستويات الربحية، الحصة السوقية، المديونية، والسيولة، وقد تم استعراض الخلفية العامة للدراسة ومشكلتها البحثية، وصياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة، واستعراض أهميتها العلمية والعملية، كما تم استعراض التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة، حيث تم تناول مفهوم القدرات الديناميكية وأبعادها إضافة إلى التطرق إلى مفهوم الأداء المالي وقياسه. وخُصت الدراسة إلى عدة نتائج كان

أبرزها وجود تأثير للقدرات الديناميكية على مستوى الأداء المالي في الشركات الفلسطينية، وكان لهذه القدرات تأثيرها الملحوظ على أداء الشركات المالي من حيث الربحية والسيولة والحصة السوقية والمديونية، كما بينت الدراسة تمتع الشركات الفلسطينية بدرجة مرتفعة من القدرات الديناميكية الممثلة بالاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء المالي لديها. واقتрحت الدراسة في نهايتها عدداً من التوصيات أبرزها: تعزيز القدرات الديناميكية لدى الشركات الفلسطينية من خلال إجراء المزيد من برامج التدريب للعاملين في هذه الشركات خاصة في مجال تطوير مهارات الاستشعار بالفرص والتهديدات، تعزيز قدرات التعلم التنظيمي وتحسين عمليات التكامل بين أقسام الشركات ووحداتها التنظيمية، إضافة إلى تطوير قدرات الاستشعار، من خلال جمع المعلومات حول الفرص السوقية الجديدة، إضافة إلى تطوير وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

إسماعيل، علي. (٢٠٢٠). مصادر توفير السيولة في البنوك الإسلامية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.

الحلاجي، مريم، وأبو رذن، غيمان. (٢٠٢٣). دور القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية مجلة اقتصاديات الأعمال، ٤ (٤)، ١١٠-١١٩.

الحيلة، أمال، المصري، مروان، وطافش، أحمد. (٢٠٢٠). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، *SSRN Electronic Journal*, 1-29.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3685716>

خليفة، عز الدين محمد. (٢٠٢١). استخدام نسب تحليل الربحية في تقييم الأداء المالي للشركة الأهلية للإسمنت. مجلة الجامعي، ٣٤، ٢٨٩-٣١٢.

الزبياري، جعفر. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المنهل للنشر الإلكتروني.

سلطان، حكمت، عثمان، محمود. (٢٠٢١). الريادة منظور استراتيجي. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

شيخة، محمد غياث. (٢٠٢٢). الاستثمار المبادئ - الأدوات - المخاطر والتقييم. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.

عابدين، عصام. (٢٠٢٢). موسوعة البنوك: المجلد الثاني. القاهرة: دار محمود للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، أمجد حسن. (٢٠٢٠). دراسة تأثير علاقة النسب المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية على مؤشرات الأداء المالي (معدل دوران رأس المال العامل وربح التشغيل وربحية السهم والقيمة السوقية للسهم ومعدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية). الفكر المحاسبي، ٣ (٢٤)، ٩٢٩-٩٦٥.

عزاز، آلاء، وعبد، ريهام. (٢٠١٩). دور الحصة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بشركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢ (١٦)، ١٩٠-٢٠١.

عمر، مروة، جابر، شروق. (٢٠٢١). مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية بحث استطلاعي في شركة الحمراء للتأمين. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٥٥ (١٦)، ٣٧-٤٨.

عشوش، عواطف. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 145.

<https://doi.org/10.34276/1822-011-002-008>



كريمه، دينا. (٢٠٢١). أثر الإفصاح الاختياري عن معلومات المحاسبة البيئية على الأداء المالي والسوقي: دراسة ميدانية وتطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. *الفكر المحاسبي*، ٣ (٢٥)، ٤٣-١.

معلا، ناجي. (٢٠٢١). إدارة التسويق مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

النعمي، عدنان ، التميمي، ارشد. (٢٠١٨). التحليل والتخطيط المالي. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### المراجع الأجنبية:

- Akhtar, M., Yusheng, K., Haris, M., Ain, Q. U., & Javaid, H. M. (2022). Impact of financial leverage on sustainable growth, market performance, and profitability. *Economic Change and Restructuring*, 55(2), 737-774. <https://doi.org/10.1007/s10644-021-09321-z>
- Al-Hawatmah, Z., & Shaban, O. S. (2023). The effect of financial leverage on company's capital structure: Evidence from developing market. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(2), 168-174. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i2art15>
- Arhinful, R., & Radmehr, M. (2023). The Impact of Financial Leverage on the Financial Performance of the Firms Listed on the Tokyo Stock Exchange. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231204099>
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 5.
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2022). Examining Why and When Market Share Drives Firm Profit. *Journal of Marketing*, 86(4), 73-94. <https://doi.org/10.1177/00222429211031922>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning*

- Organization, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Confidence J, I., Ebure Kelvin, L., & Sarah Ebimone, A. (2023). Impact of Accounting Information Systems on the Financial Performance of Firms. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(2), 872–880.
- Endres, H. (2018). *Adaptability Through Dynamic Capabilities*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20157-9>
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(2), 620–644.  
<https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>
- Ganyam, A. I., & Ivungu, J. A. (2019). *Effect of Accounting Information System on Financial Performance of Firms: A Review of Literature*.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:261287419>
- Gao, T., & Tian, Y. (2015). Performance Mechanism of Coordination Capability Based on Dynamic Capability Framework-the Mediating Role of Operational Capabilities. *International Journal of U- and e-Service, Science and Technology*, 8(2), 197–206.  
<https://doi.org/10.14257/ijunesst.2015.8.2.19>
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45–65.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. (2018). Dynamic and Integrative Capabilities for Profiting from Innovation in Digital Platform-Based Ecosystems. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3122046>

- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2018). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Mijović, N., Todorović, P., Mačužić, I., Đapan, M., Vukićević, A., & Savković, M. (2019). LIQUIDITY AS PERFORMANCE INDICATOR - THE IMPACT OF MARKET CHANGES AND MANAGERIAL DECISIONS. *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 997–1004. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.105>
- Nordøy, I. M. (2017). *An organizational capability perspective on knowledge management: The effect of knowledge management capabilities on organizational effectiveness of maritime equipment suppliers in Møre and Romsdal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168692801>
- Osisoma, H. E., Nzewi, H. N., & Mgbemena, I. C. (2016). Dynamic Capabilities and Performance of Selected Commercial Banks in Awka, Anambra State, Nigeria. *Econometric Modeling: International Financial Markets - Emerging Markets EJournal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:113679518>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Satria Tirtayasa, Hasibuan, L. S., & Afif. (2023). COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES WITH BCG MATRIX APPROACH AT

- REGIONAL DEVELOPMENT BANKS. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(3), 128–139.  
<https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i3.15>
- Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145–167. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.005>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43.  
<https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731–747.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017>