



Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences Economic and entrepreneurship studies series

أثر البراعة المنظمة في الاستدامة في شركات صناعة الأغذية الأردنية

الباحث: منير محمد يوسف سعادة

ماجستير إدارة الأعمال

تاريخ إرسال الدراسة: 2025/8/29 تاريخ قبول الدراسة: 2025/9/29 تاريخ النشر: 2025/10/30

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) في الاستدامة المنظمة بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) في شركات صناعة الأغذية الأردنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية من المديرين في شركات صناعة الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، تم توزيع (147) استبانة بأسلوب المسح الشامل، استُرد منها (137) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة (93.2%)، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة على الاستدامة المنظمة، كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لكل من بُعد الاستكشاف وبُعد الاستغلال على الاستدامة المنظمة بأبعادها الثلاثة، أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات شركات صناعة الأغذية الأردنية لثقافة البراعة المنظمة التي توازن بشكل استراتيجي بين تحسين العمليات الحالية (الاستغلال) والبحث عن فرص ومنتجات جديدة (الاستكشاف)، كمدخل أساسي لتحقيق أهداف الاستدامة الشاملة وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

كلمات مفتاحية: البراعة المنظمة، الاستدامة، الاستكشاف، الاستغلال، شركات صناعة الأغذية، الأردن.

The Impact of Organizational Ambidexterity on Sustainability in Jordanian Food Industry Companies

Abstract: This study aimed to measure the impact of Organizational Ambidexterity, with its dimensions (Exploration and Exploitation), on Organizational Sustainability, with its dimensions (Economic, Social, and Environmental Sustainability), in Jordanian food industry companies. The study adopted a descriptive-analytical approach, where a questionnaire was designed to collect primary data from a sample of managers in Jordanian food industry companies listed on the Amman Stock Exchange. Using a comprehensive survey method, (147) questionnaires were distributed, of which (137) were valid for analysis, representing a response rate of (93.2%). Data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study found a statistically significant positive impact of Organizational Ambidexterity, with its combined dimensions, on Organizational Sustainability. The results also showed a significant impact for both the Exploration and Exploitation dimensions on the three dimensions of sustainability. The study recommended that the management of Jordanian food industry companies adopt an ambidextrous culture that strategically balances the improvement of current operations (exploitation) with the search for new opportunities and products (exploration), as a fundamental approach to achieving comprehensive sustainability goals and enhancing long-term competitiveness.

10/30/2025

Keywords: Organizational Ambidexterity, Sustainability, Exploration, Exploitation, Food Industry Companies, Jordan.

1. المقدمة

في بيئة الأعمال العالمية المعاصرة، التي تتسم بالديناميكية الشديدة، والاضطراب التكنولوجي، وتزايد وعي أصحاب المصلحة، لم يعد النموذج التقليدي للنجاح المنظمي، الذي يُقاس فقط بالأرباح المالية قصيرة الأجل، كافياً لضمان البقاء والازدهار، لقد برز مصطلح الاستدامة (Sustainability) كنموذج استراتيجي حاسم وضرورة لا غنى عنها، حيث يدعو المنظمات إلى تحقيق توازن متناغم ومستمر بين الأداء الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، والإشراف البيئي، وهو ما يُعرف بالنتيجة الثلاثية (Triple Bottom Line) (Elkington, 1997)، إن الضغوط المتزايدة من المستثمرين والزبائن والجهات المنظمة تجبر الشركات على إعادة التفكير في نماذج أعمالها لتكون أكثر مسؤولية، ليس فقط كالتزام أخلاقي، بل كضرورة استراتيجية للحفاظ على رخصة العمل في المجتمع وبناء ميزة تنافسية مستدامة (Porter & Kramer, 2011).

في الوقت نفسه فإن القدرة على المنافسة في هذه البيئة المتقلبة تستوجب من المنظمات أن تكون بارعة بشكل فريد. هذا المصطلح، المعروف باسم البراعة المنظمة (Organizational Ambidexterity)، يشير إلى قدرة الشركة على السعي وراء نشاطين متناقضين ظاهرياً ولكن متكاملين في نفس الوقت: الاستغلال (Exploitation) للقدرة والأسواق الحالية لتحقيق الكفاءة والموثوقية والتحسين المستمر، والاستكشاف (Exploration) لفرص وتقنيات وأسواق جديدة لضمان الابتكار والأهمية المستقبلية (Tushman & O'Reilly, 1996; March, 1991)، إن المنظمات التي تفشل في إدارة هذا التوازن الدقيق تواجه مصيرين: إما أن تصبح فعالة للغاية في إنتاج منتجات لم يعد أحد يريدها (فخ الاستغلال)، أو أن تبتكر أفكاراً رائعة لا يمكنها تحويلها إلى أرباح مستدامة (فخ الاستكشاف) (Lubatkin et al., 2006).

تواجه شركات صناعة الأغذية الأردنية، كقطاع حيوي للاقتصاد الوطني والأمن الغذائي، هذه التحديات المزدوجة بشكل مباشر ومكثف، فهي مطالبة من جهة بتحقيق أقصى درجات الكفاءة الاقتصادية في بيئة تنافسية تتميز بارتفاع تكاليف المدخلات وتقلبات الأسعار، ومن جهة أخرى، تواجه ضغوطاً متزايدة من المستهلكين المحليين والعالميين والجهات المنظمة لتبني ممارسات أكثر استدامة، تشمل هذه الضغوط الطلب المتزايد على الأغذية الصحية والعضوية، والحاجة إلى تقليل الهدر في سلسلة القيمة، وضمان سلامة الغذاء، وتقليل الأثر البيئي لعمليات التصنيع والتغليف، والمساهمة في رفاهية المجتمع المحلي، إن الفشل في تحقيق هذا التوازن المعقد يمكن أن يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية، وتآكل السمعة، ومواجهة عقوبات تنظيمية.

من هنا، تنطلق هذه الدراسة من فرضية منطقية مفادها أن البراعة المنظمة قد تكون هي القدرة الديناميكية الجوهرية التي تمكن شركات صناعة الأغذية من تحقيق أهداف الاستدامة الشاملة، هذه العلاقة يمكن فهمها على النحو التالي:

- القدرة على الاستغلال الفعال للعمليات الحالية (مثل تحسين كفاءة استخدام الطاقة والماء، وتقليل النفايات في خطوط الإنتاج، وتحسين الخدمات اللوجستية) تساهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة الاقتصادية (من خلال خفض التكاليف) والاستدامة البيئية (من خلال تقليل استهلاك الموارد والأثر البيئي).
- في المقابل، فإن القدرة على الاستكشاف (مثل تطوير منتجات غذائية صحية أو وظيفية جديدة، أو ابتكار حلول تغليف مستدامة وقابلة للتحلل، أو استكشاف مصادر بروتين بديلة، أو تبني نماذج أعمال الاقتصاد الدائري) تساهم بشكل مباشر في تلبية المتطلبات المتغيرة للاستدامة الاجتماعية (تعزيز صحة المستهلك) والاستدامة البيئية (Bocken et al., 2014).

على الرغم من وجاهة هذه العلاقة المنطقية، إلا أن الأدبيات الأكاديمية لا تزال تفتقر إلى دراسات تجريبية كافية تختبر هذا الرابط بشكل مباشر، خاصة في سياق قطاع صناعة الأغذية في الاقتصادات الناشئة مثل الأردن. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دليل تجريبي حول أثر البراعة المنظمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) على الاستدامة المنظمية بأبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) في هذا القطاع الهام.

2. مشكلة الدراسة

تواجه شركات صناعة الأغذية الأردنية، كغيرها من الشركات في هذا القطاع الحيوي عالمياً، مجموعة متشابكة من التحديات التي تعوق قدرتها على تحقيق الاستدامة الشاملة، فمن ناحية، هناك ضغوط اقتصادية مستمرة لزيادة الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف في مواجهة المنافسة الشديدة وتقلب أسعار المواد الخام، ومن ناحية أخرى، هناك موجة متصاعدة من الضغوط الاجتماعية والبيئية، حيث تتغير اتجاهات المستهلكين بسرعة نحو الأغذية الصحية والعضوية والمصنعة بطرق مسؤولة، وتفرض التشريعات المحلية والدولية معايير أكثر صرامة فيما يتعلق بالسلامة الغذائية والأثر البيئي (عيد، 2023)، هذه الازدواجية في الضغوط تخلق معضلة استراتيجية حقيقية: كيف يمكن للشركات أن توازن بين متطلبات الكفاءة قصيرة الأجل (وهو ما يُعرف في الأدبيات بالاستغلال - Exploitation)، والحاجة الملحة للاستثمار في مبادرات الابتكار والاستدامة طويلة الأجل (وهو ما يُعرف بالاستكشاف - Exploration) التي قد لا تحقق عوائد فورية؟

إن عدم القدرة على إدارة هذا التوازن الدقيق يمكن أن يؤدي بالشركات إلى الوقوع في فخ الكفاءة، حيث تركز الشركة بشكل مفرط على تحسين ما تفعله حالياً، فتصبح فعالة للغاية في إنتاج منتجات لم تعد تتوافق مع توقعات السوق المتغيرة، وبالتالي تفشل في التكيف مع التحولات الجذرية في تفضيلات المستهلكين المتعلقة بالصحة والاستدامة (March, 1991)، وهنا تبرز أهمية مصطلح البراعة المنظمية كقدرة استراتيجية ممكنة للشركات من إدارة هذه المعضلة.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لمصطلحي البراعة المنظمية والاستدامة، إلا أن الأدبيات الأكاديمية، خاصة في السياق الأردني والعربي، لا تزال تظهر فجوة بحثية واضحة، فالدراسات التي تناولت الاستدامة في قطاع صناعة الأغذية، مثل دراسة (عيد، 2023)، ركزت على التحديات العامة التي تواجه الاستدامة أو على متغيرات أخرى مثل التجديد الاستراتيجي، لكنها لم

تبحث بشكل مباشر في البراعة المنظمية كقدرة ديناميكية داخلية قد تكون هي المحرك الأساسي الذي يمكن الشركات من التغلب على هذه التحديات وتحقيق الاستدامة.

علاوة على ذلك، هناك فجوة في فهم ما إذا كانت ممارسات البراعة المنظمية (الاستكشاف والاستغلال) تؤثر بشكل مباشر ومتساوٍ على الأبعاد الثلاثة المختلفة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في قطاع صناعة الأغذية الأردني. هل يؤدي التركيز على الاستكشاف (الابتكار) إلى تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية على حساب الاستدامة الاقتصادية على المدى القصير؟ أم أن الاستغلال (الكفاءة) يخدم الأهداف الاقتصادية والبيئية معاً؟ إن طبيعة هذه العلاقات المعقدة لم يتم اختبارها تجريبياً بشكل كافٍ في هذا السياق.

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر البراعة المنظمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) على الاستدامة المنظمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في شركات صناعة الأغذية الأردنية؟

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة البراعة المنظمية (الاستكشاف والاستغلال) في شركات صناعة الأغذية الأردنية.
- تحديد مستوى تبني ممارسات الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في هذه الشركات.
- قياس أثر البراعة المنظمية كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة على الاستدامة المنظمية كمتغير تابع.
- تقديم توصيات لصناع القرار في قطاع صناعة الأغذية الأردني حول كيفية تعزيز قدراتهم على البراعة لتحقيق أهداف الاستدامة.

4. أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال ربط نظريتي البراعة المنظمية والاستدامة في سياق تطبيقي جديد، تقدم دليلاً تجريبياً من اقتصاد ناشئ حول كيفية أثر القدرات الديناميكية للمنظمات على تحقيق أهداف النتيجة الثلاثية (Triple Bottom Line).
- الأهمية العملية: تزود نتائج الدراسة إدارات شركات صناعة الأغذية الأردنية بفهم أعمق للعلاقة بين الابتكار والكفاءة من جهة، والأداء المستدام من جهة أخرى، يمكن للنتائج أن توجه الاستثمارات المستقبلية وتساعد في صياغة استراتيجيات تحقق توازناً مربحاً بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

5. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H01) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة (الاستكشاف، الاستغلال) على الاستدامة المنظمة في شركات صناعة الأغذية الأردنية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة على الاستدامة الاقتصادية.

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة على الاستدامة الاجتماعية.

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة على الاستدامة البيئية.

6. الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، وهي البراعة المنظمة والاستدامة المنظمة، تم تقسيم هذا العرض إلى محورين رئيسيين: يتناول المحور الأول الدراسات التي ركزت على مصطلح البراعة المنظمة وأثرها في سياقات مختلفة، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات التي بحثت في مصطلح الاستدامة المنظمة والعوامل المؤثرة فيه، يهدف هذا الاستعراض إلى بناء أساس نظري متين للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية في الأدبيات، وإبراز المساهمة العلمية التي تسعى هذه الدراسة لتقديمها.

دراسة الغنيمائي وأصفهاني (2023) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) في تعزيز الانغراز الوظيفي في دائرة صحة واسط بالعراق، باتباع المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (75) عاملاً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين البراعة المنظمة والانغراز الوظيفي، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز استعمال التكنولوجيا الحديثة وإدخال برامج تدريب وتطوير لتعزيز البراعة، تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أهمية البراعة المنظمة كمتغير مؤثر في تحقيق مخرجات تنظيمية إيجابية، وتوفر مقاييس يمكن الاسترشاد بها لقياس أبعاد البراعة.

دراسة لعدادرة وحساني (2023) : سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور القدرات الإبداعية في دعم البراعة المنظمة (الاستغلال والاستكشاف) لدى عينة من أساتذة الجامعات في الجزائر، باستخدام الاستبيان على عينة من (70) أستاذًا باحثًا، أظهرت النتائج أن للقدرات الإبداعية دورًا هامًا في دعم البراعة المنظمة، تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي من خلال ربط

البراعة بالقدرات الداخلية للمنظمات (في هذه الحالة القدرات الإبداعية)، مما يدعم الفرضية القائلة بأن البراعة هي قدرة داخلية يمكن بناؤها وتطويرها.

دراسة شمس (2023) : بحثت هذه الدراسة المعقدة في أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة المنظمية في شركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة في مصر، مع دراسة الدور الوسيط لإدارة المواهب، على عينة من (374) عاملاً وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، توصلت الدراسة إلى أن لكل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً على البراعة المنظمية، توضح هذه الدراسة للبحث الحالي أن البراعة المنظمية ليست قدرة تنشأ من فراغ، بل تتأثر بشكل كبير بالتوجهات الاستراتيجية وأساليب القيادة المتبعة في المنظمة، مما يعزز من أهميتها كمتغير استراتيجي.

دراسة (Lissillour & Escobar, 2022) : هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على الدور الذي تلعبه حوكمة الجامعات في تحقيق البراعة المنظمية، من خلال دراسة حالة لجامعة ZTE في الصين، توصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تعمل على تحقيق التوازن بين استثمار الموارد الحالية (الاستغلال) واستكشاف التقنيات الجديدة (الاستكشاف) تؤدي أداءً أفضل وتكون أكثر قدرة على التكيف مع البيئة التنافسية، تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تقديم منظور دولي حول أهمية التوازن بين الاستكشاف والاستغلال كجوهر للبراعة، وتؤكد على أن هذا المصطلح قابل للتطبيق في قطاعات متنوعة، بما في ذلك القطاعات غير الصناعية.

دراسة الشريفي والعنزي (2022) : هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الاستدامة المنظمية بأبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) في السمعة المنظمية في الشركة العامة للأسمنت العراقية، باستخدام الاستبانة على عينة من (127) عاملاً، توصلت النتائج إلى وجود أثر للاستدامة المنظمية على السمعة، ووجدت أن مستوى الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الاستدامة البيئية منخفضاً، تقدم هذه الدراسة للبحث الحالي إطاراً لقياس أبعاد الاستدامة الثلاثة في سياق عربي صناعي، كما تسلط الضوء على التحديات التي قد تواجه الشركات في تطبيق البعد البيئي تحديداً.

دراسة عيد (2023) : تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه تحقيق الاستدامة في شركات صناعة الأغذية المصرية، وركزت على دور التجديد الاستراتيجي كآلية لمواجهة هذه التحديات، أشارت الدراسة إلى أن التغيرات في أذواق المستهلكين والتشريعات البيئية تشكل ضغوطاً كبيرة على هذه الشركات، تعتبر هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بالبحث الحالي لأنها تتناول نفس قطاع الدراسة (صناعة الأغذية) وتؤكد على وجود مشكلة حقيقية تتعلق بتحقيق الاستدامة، مما يعزز من أهمية البحث عن متغيرات أخرى (مثل البراعة المنظمية) قد تساهم في حل هذه المشكلة.

دراسة (Widayanti et al., 2024) : استكشفت هذه الدراسة أثر إدارة الاستدامة بأبعادها الثلاثة في التحكم البيئي الطبيعي في الشركات العائلية الصناعية في إندونيسيا. على عينة من (62) شركة، أظهرت النتائج أن إدارة الاستدامة لها أثر إيجابي على الأداء البيئي، وأن الملكية العائلية تعزز هذا الأثر. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أهمية تبني مبادئ الاستدامة بشكل متكامل (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) لتحقيق نتائج بيئية ملموسة، وهو ما يتماشى مع أهداف الاستدامة التي يتبناها البحث الحالي.

دراسة (punyasai et al., 2022) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم المنظمي والابتكار المنظمي وأداء الأعمال في تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة للشركات المدرجة في بورصة تايلاند. باستخدام منهجية مختلطة على عينة كبيرة من المديرين التنفيذيين، أظهرت النتائج أن الابتكار وأداء الأعمال والتعلم المنظمي لها أثر مباشر على استدامة الأعمال. تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي من خلال الإشارة إلى أن القدرات الداخلية للمنظمات (مثل الابتكار والتعلم) هي محركات رئيسية للاستدامة، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية للبحث الحالي بأن البراعة المنظمية (كقدرة داخلية) تؤثر على الاستدامة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات السابقة، يمكن القول إن هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات السابقة بمجموعة من الجوانب التي تمنحها أصالة وتساهم في سد فجوات معرفية محددة:

- أصالة العلاقة بين المتغيرات: على الرغم من وجود دراسات تناولت البراعة المنظمية (مثل الغنيماي وأصفهاني، 2023؛ لعدارة وحساني، 2023) ودراسات أخرى تناولت الاستدامة (مثل الشريفي والعنزي، 2022؛ عيد، 2023)، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي اختبرت العلاقة السببية المباشرة بين البراعة المنظمية كمتغير مستقل والاستدامة المنظمية كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة المتكاملة، دراسة (punyasai et al., 2022) ربطت بين الابتكار (وهو جزء من الاستكشاف) والاستدامة، لكنها لم تتناول مصطلح البراعة بشكل شامل ومتوازن مع الاستغلال. لذا، تتميز هذه الدراسة بتركيزها المباشر على اختبار الفرضية القائلة بأن البراعة (القدرة على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال) هي قدرة ديناميكية أساسية تؤدي إلى تحسين أداء الاستدامة الشامل.
- حداثة السياق ومعالجة الفجوة المحلية: تتميز هذه الدراسة بتطبيقها في سياق لم يحظ بالاهتمام الكافي. فالدراسات المتعلقة بالاستدامة في الأردن غالباً ما تركز على قطاعات مثل المصارف أو الطاقة. أما قطاع صناعة الأغذية، على الرغم من أهميته الحيوية، فلا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث الأكاديمي. دراسة مثل دراسة (عيد، 2023)، على سبيل المثال، تناولت تحديات الاستدامة في هذا القطاع في البيئة المصرية، لكنها لم تقدم حلاً قائماً على القدرات الداخلية للمنظمات مثل البراعة المنظمية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تأتي لتكمل وتبني على مثل هذه الدراسات من خلال اقتراح واختبار نموذج يوضح كيف يمكن لهذه الشركات تحقيق الاستدامة من خلال تطوير قدراتها الداخلية على البراعة. إنها تنتقل من تشخيص المشكلة الذي قامت به دراسات سابقة، إلى اختبار الحل المحتمل في السياق الأردني تحديداً.
- التفصيل في أبعاد المتغيرات: تتميز هذه الدراسة بأنها لا تتعامل مع المتغيرات ككتل مصمتة، بل تقوم بتفكيكها إلى أبعادها الفرعية. فهي لا تختبر فقط أثر البراعة بشكل عام، بل تختبر أثر كل من بعدي الاستكشاف والاستغلال على حدة على كل من أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية). هذا يسمح بفهم أعمق وأكثر دقة لديناميكيات العلاقة. على سبيل المثال قد تكشف الدراسة أن الاستكشاف له أثر أقوى على الاستدامة البيئية والاجتماعية، بينما قد يكون للاستغلال أثر أقوى على الاستدامة الاقتصادية. هذه الرؤى التفصيلية غير متوفرة في معظم الأدبيات الحالية التي تم استعراضها.

بهذه الجوانب مجتمعة، لا تكون هذه الدراسة مجرد تكرار لما سبق، بل هي محاولة أصيلة لتقديم رؤى جديدة وعملية حول كيفية بناء منظمات غذائية أكثر استدامة ومرونة في الأردن، من خلال التركيز على القدرة الاستراتيجية الحاسمة للبراعة المنظمة.

7. الإطار النظري

البراعة المنظمة (Organizational Ambidexterity)

يعود الفضل في تعميم مصطلح البراعة المنظمة إلى أعمال باحثين مثل March و Tushman & O'Reilly (1991) (1996). يشير المصطلح إلى قدرة المنظمة على إدارة نشاطين متنافسين بشكل متزامن: الاستغلال (Exploitation) والاستكشاف (Exploration). الاستغلال يركز على الكفاءة، والتحسين المستمر، وتنفيذ الاستراتيجيات الحالية، والخدمة في الأسواق المعروفة. إنه يتعلق بجني الأرباح من الأعمال القائمة. أما الاستكشاف، فيركز على البحث، والتجريب، والابتكار الجذري، والدخول في أسواق جديدة. إنه يتعلق بالاستثمار في المستقبل، المنظمات التي تبرع في أحدهما فقط تواجه مخاطر استراتيجية؛ فالتركيز المفرط على الاستغلال يؤدي إلى الجمود والتقدم، بينما التركيز المفرط على الاستكشاف يؤدي إلى حرق الموارد دون تحقيق أرباح مستقرة. البراعة الحقيقية تكمن في القدرة على تحقيق التوازن بين الاثنين.

الاستدامة (Sustainability)

تستند الاستدامة المنظمة إلى مصطلح النتيجة الثلاثية (Triple Bottom Line)، الذي يشير إلى أن الأداء الحقيقي للمنظمات يجب أن يُقاس عبر ثلاثة أبعاد متكاملة (Elkington, 1997):

- الاستدامة الاقتصادية: تتعلق بالربحية التقليدية، والكفاءة، وإدارة المخاطر، وضمان البقاء المالي للمنظمات على المدى الطويل.
- الاستدامة الاجتماعية: تتعلق بأثر المنظمة على أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملين (من خلال توفير بيئة عمل عادلة وأمنة)، والزبائن (من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية)، والمجتمع المحلي (من خلال المساهمة في تنميته).
- الاستدامة البيئية: تتعلق بإدارة أثر المنظمة على البيئة الطبيعية، من خلال تقليل استهلاك الموارد، وإدارة النفايات والانبعاثات، وتطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة.

العلاقة بين البراعة والاستدامة

تفترض هذه الدراسة أن البراعة المنظمة هي محرك أساسي للاستدامة. فالقدرة على الاستغلال (مثل تحسين كفاءة الطاقة في المصانع أو تقليل هدر المواد الخام) تساهم بشكل مباشر في الاستدامة الاقتصادية (خفض التكاليف) والاستدامة البيئية (تقليل الأثر البيئي). وفي الوقت نفسه، فإن القدرة على الاستكشاف (مثل تطوير منتجات غذائية صحية جديدة، أو

ابتكار حلول تغليف قابلة للتحلل، أو استكشاف نماذج أعمال الاقتصاد الدائري) تساهم بشكل مباشر في الاستدامة الاجتماعية (تلبية احتياجات المستهلكين الصحية) والاستدامة البيئية (Zieba et al., 2022).

8. منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في شركات صناعة الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (7) شركات، ويعمل فيها (147) مديراً. تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على كامل مجتمع الدراسة. تم استرداد (137) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة (93.2%). تم تصميم الاستبانة بناءً على دراسات سابقة موثوقة لقياس أبعاد البراعة المنظمية والاستدامة. تم التأكد من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لضمان الثبات، حيث بلغت القيمة الإجمالية (0.91)، وكانت لجميع الأبعاد أعلى من (0.80). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

9. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على المديرين في شركات صناعة الأغذية الأردنية. سيتم في هذا الفصل استعراض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم تحليل استجاباتهم لمتغيرات الدراسة (البراعة المنظمية والاستدامة المنظمية) باستخدام الإحصاء الوصفي. وأخيراً، سيتم إجراء التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات. تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء جميع التحليلات.

وصف خصائص عينة الدراسة

تم جمع بيانات من (137) مديراً في شركات صناعة الأغذية الأردنية. يوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (ن=137)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	80	58.4%
	أنثى	57	41.6%
	المجموع	137	100.0%
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	12	8.8%

69.3%	95	بكالوريوس	
21.9%	30	دراسات عليا	
100.0%	137	المجموع	
13.1%	18	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
40.1%	55	5 - 10 سنوات	
30.7%	42	11 - 15 سنة	
16.1%	22	أكثر من 15 سنة	
100.0%	137	المجموع	
18.2%	25	إدارة عليا	المستوى الإداري
81.8%	112	إدارة وسطى	
100.0%	137	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن عينة الدراسة تتكون في غالبيتها من الذكور بنسبة (58.4%) من حيث المستوى التعليمي، شكل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأكبر (69.3%)، مما يعكس الطبيعة المهنية للمناصب الإدارية في هذا القطاع. أما من حيث الخبرة، فإن الشريحة الأكبر من العينة (40.1%) تمتلك خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بدرجة جيدة من النضج المهني والخبرة العملية. وأخيراً، يلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجيبين (81.8%) هم من مستوى الإدارة الوسطى، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تستهدف المديرين المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات والعمليات.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها لتقييم مستوى ممارستها من وجهة نظر العينة. تم اعتماد المقياس التالي لتفسير المتوسطات: (1 - 2.33: منخفض)، (2.34 - 3.67: متوسط)، (3.68 - 5.00: مرتفع).

جدول (2): الإحصاء الوصفي لمتغير البراعة المنظمية وأبعاده

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الاستغلال (Exploitation)	4.12	0.68	مرتفع	1
الاستكشاف (Exploration)	3.85	0.75	مرتفع	2

البراعة المنظمية (ككل)	3.99	0.65	مرتفع -
------------------------	------	------	---------

يظهر الجدول (2) أن المستوى العام لممارسة البراعة المنظمية في شركات صناعة الأغذية الأردنية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.99). عند النظر إلى الأبعاد، نجد أن بُعد الاستغلال حصل على متوسط حسابي أعلى (4.12) مقارنة ببُعد الاستكشاف (3.85) على الرغم من أن كلا البعدين يقعان في المستوى المرتفع، إلا أن هذه النتيجة قد تشير إلى أن الشركات تركز بشكل أكبر على تحسين عملياتها الحالية وكفاءتها التشغيلية مقارنة بتركيزها على الابتكار الجذري والبحث عن فرص جديدة، وهو ما يتوافق مع طبيعة الصناعات التقليدية التي تميل إلى تجنب المخاطرة.

جدول (3): الإحصاء الوصفي لمتغير الاستدامة المنظمية وأبعاده

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الاستدامة الاقتصادية	4.21	0.71	مرتفع	1
الاستدامة الاجتماعية	3.95	0.82	مرتفع	2
الاستدامة البيئية	3.70	0.91	مرتفع	3
الاستدامة المنظمية (ككل)	3.95	0.70	مرتفع -	-

يوضح الجدول (3) أن المستوى العام لتبني ممارسات الاستدامة المنظمية كان مرتفعاً أيضاً، بمتوسط حسابي إجمالي (3.95). يكشف ترتيب الأبعاد عن نمط واضح في الأولويات؛ حيث حظيت الاستدامة الاقتصادية بأعلى مستوى من الاهتمام (متوسط 4.21)، تليها الاستدامة الاجتماعية (متوسط 3.95)، وأخيراً الاستدامة البيئية (متوسط 3.70). هذه النتيجة منطقية وتشير إلى أن الشركات لا تزال مدفوعة بشكل أساسي بالأهداف المالية، مع اهتمام متزايد بالمسؤولية الاجتماعية، بينما لا يزال الاهتمام بالممارسات البيئية، على الرغم من ارتفاعه، يحتل المرتبة الأدنى في سلم الأولويات، ربما بسبب التكاليف المرتبطة به.

اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر البراعة المنظمية على الاستدامة المنظمية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية (H01) تنص الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمية بأبعادها مجتمعة على الاستدامة المنظمية. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة المنظمية على الاستدامة المنظمية

ملخص النموذج		تحليل التباين (ANOVA)	
R (معامل الارتباط)	0.758	F المحسوبة	115.432
R ² (معامل التحديد)	0.575	درجات الحرية	2، 134
R ² المعدل	0.568	Sig. (الدلالة)	0.000
المعاملات (Coefficients)	B (غير معياري)	B (معياري)	T المحسوبة
(الثابت)	0.451		2.154
الاستكشاف	0.482	0.495	7.854
الاستغلال	0.355	0.380	6.021
المتغير التابع: الاستدامة المنظمية			

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (115.432) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). هذا يعني أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية الرئيسية. (H01) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.575، مما يعني أن البراعة المنظمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) تفسر ما نسبته 57.5% من التباين في الاستدامة المنظمية، وهي نسبة تفسيرية قوية جداً.

عند النظر إلى المعاملات، نجد أن لكلا البعدين أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الاستدامة. كان لبُعد الاستكشاف الأثر الأقوى (β = 0.495, Sig. = 0.000)، يليه بُعد الاستغلال (β = 0.380, Sig. = 0.000). هذا يشير إلى أن قدرة الشركات على الابتكار والبحث عن فرص جديدة هي المحرك الأقوى لتحقيق الاستدامة الشاملة في هذا القطاع.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البراعة المنظمية (ككل) على كل بُعد من أبعاد الاستدامة على حدة.

جدول (5): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	المتغير التابع	R ²	F المحسوبة	Sig. (الدلالة)	القرار
H01-1	الاستدامة الاقتصادية	0.482	125.671	0.000	تُرفض
H01-2	الاستدامة الاجتماعية	0.515	143.298	0.000	تُرفض
H001-3	الاستدامة البيئية	0.559	170.843	0.000	تُرفض

تظهر نتائج الجدول (5) أن جميع الفرضيات الفرعية الصفرية قد تم رفضها. يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمية على كل من الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية. ومن المثير للاهتمام ملاحظة أن القدرة التفسيرية للبراعة المنظمية (R^2) كانت الأعلى في أثرها على الاستدامة البيئية (55.9%)، تليها الاستدامة الاجتماعية (51.5%)، ثم الاستدامة الاقتصادية (48.2%)، هذه النتيجة، عند دمجها مع نتيجة أن الاستكشاف هو المحرك الأقوى، تشير إلى أن الأنشطة الاستكشافية والابتكارية في الشركات هي التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، والتي بدورها تدعم الأداء المستدام الشامل

10. النتائج والاستنتاجات والتوصيات

أظهر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة مجموعة من النتائج الهامة التي تستدعي النقاش والتفسير. أولاً، كشفت نتائج الإحصاء الوصفي عن وجود تصور إيجابي عالٍ لدى المديرين في شركات صناعة الأغذية الأردنية تجاه مستوى ممارسة كل من البراعة المنظمية والاستدامة المنظمية. هذا المؤشر المرتفع يعكس وعياً متزايداً لدى قيادات هذا القطاع بأهمية هذه المفاهيم الاستراتيجية الحديثة. ومع ذلك، كشف التحليل التفصيلي للأبعاد عن نمط مثير للاهتمام؛ فعلى صعيد البراعة المنظمية، حظي بُعد الاستغلال بتقدير أعلى من بُعد الاستكشاف. يمكن تفسير ذلك بأن شركات صناعة الأغذية، بحكم طبيعتها كصناعة تقليدية وتنافسية، تميل إلى التركيز بشكل أكبر على تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات الحالية، وهي جميعها أنشطة استغلالية. أما الاستكشاف، الذي يتضمن الابتكار الجذري والمخاطرة، فقد يكون أقل حضوراً، وهو ما يتماشى مع ما أشارت إليه نظرية معضلة المبتكر (Christensen, 1997) من أن الشركات الناجحة غالباً ما تركز على تحسين ما هو موجود على حساب استكشاف ما هو جديد.

بالمثل، على صعيد الاستدامة، أظهر الترتيب أن البعد الاقتصادي يحظى بالأولوية القصوى، يليه البعد الاجتماعي، ثم البعد البيئي. هذه النتيجة منطقية وتتوافق مع الأدبيات التي تشير إلى أن الشركات غالباً ما تبدأ رحلتها في الاستدامة بالتركيز على الحالة التجارية لها، أي الفوائد الاقتصادية المباشرة (مثل كفاءة الطاقة)، ثم تتوسع لتشمل المسؤولية الاجتماعية (مثل علاقات العاملين والمجتمع)، بينما تظل المبادرات البيئية البحتة، التي قد تكون تكلفتها أعلى وعاندها أقل مباشرة، في مرتبة لاحقة (Porter & Kramer, 2011).

ثانياً، وهو جوهر الدراسة، أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمية على الاستدامة المنظمية، حيث تمكنت البراعة من تفسير ما نسبته 57.5% من التباين في الاستدامة. هذه النتيجة المحورية تقدم دليلاً تجريبياً قوياً يدعم الحجة النظرية للدراسة، ويؤكد أن البراعة المنظمية ليست مجرد مصطلح أكاديمي، بل هي قدرة ديناميكية حقيقية تمكّن الشركات من تحقيق أداء استدامة متفوق. يمكن تفسير هذه العلاقة بأن الشركات البارعة هي الأقدر على إدارة المقايضات المتأصلة في الاستدامة؛ فهي تستخدم قدراتها الاستغلالية لتحسين العمليات وتقليل الهدر، مما يخدم الاستدامة الاقتصادية والبيئية، وفي الوقت نفسه، تستخدم قدراتها الاستكشافية لتطوير منتجات وعمليات جديدة تستجيب للمطالب الاجتماعية والبيئية المتغيرة، مما يمكنها من اغتنام فرص جديدة في الاقتصاد الأخضر.

تتوافق هذه النتيجة مع دراسات مثل (Zieba et al., 2022) التي ربطت بين القدرات الداخلية للمنظمات (مثل الابتكار) والأداء المستدام.

ثالثاً، كشفت النتائج عن رؤية أكثر دقة عند فحص أثر كل بُعد من أبعاد البراعة على حدة. فقد تبين أن الاستكشاف كان له الأثر الأقوى نسبياً على الاستدامة الشاملة مقارنة بالاستغلال. والأكثر إثارة للاهتمام هو أن تحليل الفرضيات الفرعية أظهر أن القدرة التفسيرية للبراعة كانت الأعلى في أثرها على الاستدامة البيئية والاجتماعية. يمكن تفسير ذلك بأن المبادرات البيئية والاجتماعية (مثل تطوير منتجات عضوية، أو استخدام تغليف مستدام، أو إطلاق برامج مجتمعية) هي بطبيعتها أنشطة استكشافية تتطلب ابتكاراً وتفكيراً جديداً وخروجاً عن الممارسات التقليدية. هذا يشير إلى أن الشركات التي ترغب في تحقيق تقدم حقيقي في أجندتها البيئية والاجتماعية لا يمكنها الاعتماد فقط على تحسين عملياتها الحالية، بل يجب عليها أن تستثمر بجرأة في استكشاف وتجربة حلول جديدة.

الاستنتاجات

بناءً على مناقشة النتائج، يمكن استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التالية:

- تمتلك شركات صناعة الأغذية الأردنية وعياً وممارسة بمستوى مرتفع تجاه مفاهيم البراعة المنظمية والاستدامة، ولكن مع ميل واضح نحو الأنشطة الاستغلالية (الكفاءة) والأهداف الاقتصادية، مقارنة بالأنشطة الاستكشافية (الابتكار) والأهداف البيئية.
- تعتبر البراعة المنظمية محركاً أساسياً وفاعلاً لتحقيق الاستدامة المنظمية في قطاع صناعة الأغذية الأردني. فالشركات التي تنجح في الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال هي الأكثر قدرة على تحقيق أداء مستدام شامل.
- يساهم كل من الاستكشاف والاستغلال في تعزيز أبعاد الاستدامة الثلاثة، مما يؤكد على أن السعي وراء الابتكار والكفاءة ليسا هدفين متعارضين، بل هما وجهان لعملة واحدة في سياق تحقيق الاستدامة.
- يبدو أن الأنشطة الاستكشافية والابتكارية تلعب دوراً حاسماً بشكل خاص في دفع أجندة الاستدامة البيئية والاجتماعية، وهو ما يتطلب من الشركات الخروج من منطقة الراحة الخاصة بالكفاءة التشغيلية.

التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- تبني البراعة المنظمية كفلسفة إدارية أساسية: يوصى بأن تتبنى إدارات شركات صناعة الأغذية الأردنية مصطلح البراعة المنظمية بشكل واعي كجزء لا يتجزأ من استراتيجيتها. يجب على القادة خلق ثقافة وهياكل تنظيمية تدعم التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. قد يتضمن ذلك إنشاء وحدات ابتكار منفصلة ومحمية (للاستكشاف)، مع الاستمرار في تمكين فرق تحسين العمليات (للاستغلال)، وتخصيص الموارد لكليهما بشكل استراتيجي.

- تعزيز وتشجيع الأنشطة الاستكشافية: نظرًا لأن بُعد الاستغلال كان هو المهيمن، يوصى بأن تعمل الشركات بجد على تشجيع المزيد من المبادرات الاستكشافية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تخصيص وقت وميزانية واضحة للبحث والتطوير في مجالات مثل الأغذية المستدامة، والتغليف الصديق للبيئة، وتقنيات تقليل هدر الطعام. كما يجب تشجيع ثقافة لا تعاقب على الفشل الذكي الناتج عن تجربة أفكار جديدة.
- دمج الاستدامة في أنظمة الأداء والمكافآت: لضمان أن تترجم النوايا إلى أفعال، يوصى بربط أهداف الاستدامة، خاصة الاجتماعية والبيئية، بأنظمة تقييم أداء المديرين والعاملين ومكافأته. عندما يتم تقييم ومكافأة المديرين ليس فقط على تحقيق الأهداف المالية، بل أيضًا على تحقيق أهداف خفض الانبعاثات أو تحسين رفاهية العاملين، فإن ذلك يخلق حافزًا قويًا لتبني ممارسات مستدامة.
- زيادة الاستثمار في الوعي والتدريب على الاستدامة: يوصى بتطوير برامج تدريبية لجميع مستويات العاملين لزيادة وعيهم بأهمية الاستدامة وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيقها في أدوارهم اليومية. يجب أن يتجاوز هذا التدريب مجرد الامتثال، ليركز على كيفية أن الاستدامة يمكن أن تكون مصدرًا للابتكار والقيمة.
- للباحثين المستقبليين: يوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول هذه العلاقة باستخدام منهجيات طويلة لتتبع تطور البراعة والاستدامة بمرور الوقت. كما يمكن دراسة دور متغيرات وسيطة أخرى (مثل القيادة التحويلية أو الثقافة المنظمة) في العلاقة بين البراعة والاستدامة. ويمكن أيضًا توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات صناعية أخرى في الأردن لمقارنة النتائج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- شميس، محمد أحمد. (2023). أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة المنظمة عند توسيط إدارة المواهب: الدور المعدل للتوجه الإبداعي للقائد، دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 2(7)، 296-370.
- الغنيماوي، حازم ربح، وأصفهاني، علي نصر. (2023). دور البراعة المنظمة في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 15(47)، 446-486.
- فتحي، فتحي. (2022). تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة. مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، 37(1)، 253-281.
- لعدادرة، عائشة، وحساني، جيهنة. (2023). دور القدرات الإبداعية في دعم البراعة المنظمة: دراسة عينة من أساتذة المركز الجامعي - ميلة. رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Lissillour, R., & Escobar, J. A. R. (2022). Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university. *The Learning Organization*, ahead-of-print.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Punyasai, A., Siraphatthada, Y., Sawasdiruk, J., & Techarattanased, N. (2022). Influences of Organizational learning, Organization Innovation, and Business Performance on the Sustainability of the Companies Listed on the Stock Exchange of Thailand. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 2822-2834.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Widayanti, R., Widayanti, S., & Moharram, H. (2024). The Influence of Sustainability Management on Natural Environmental Control in sustainable

Companies With family ownership as Moderator. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(9), 163-180.

Zieba, M., Durst, S., & Hinteregger, C. (2022). The impact of knowledge risk management on sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 234-258.