

واقع القدرات الدينامية في المنظمات التعليمية العراقية دراسة استطلاعية لرأء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل^(١)

م.م. أيمن جاسم محمد الطائي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Ayman_a77n@yahoo.com

أ.د. معن وعد الله المعاضيدي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
maanwaadallah@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث التعرف على مدى امتلاك المنظمات العراقية القدرات الدينامية التي تمكناها من الاستجابة لمتطلبات بيئتها عملها، عن طريق تحديد مدى امتلاك أبعاد هذه القدرات، وكانت جامعة الموصل ميداناً بحثياً، فيما كان أعضاء الهيئة التدريسية فيها مجتمعاً بحثياً، وكان أعضاء الهيئة التدريسية ومنهم بلقب علمي بدرجة أستاذ وأستاذ مساعد في كليات الجامعة وأقسامها عينة البحث الذين بلغ عدد افرادها (٣٨٤) فرداً، وتجسدت مشكلة البحث بالسؤال عن مدى امتلاك المنظمة المبحوثة للقدرات الدينامية وأبعادها التي تمكناها من تحقيق الاستجابة السريعة لبيئة عملها؟ واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة في جمع بيانات الجانب التطبيقي فضلاً عن تحليل البيانات باعتماد بعض الأدوات الإحصائية للوقوف على مدى امتلاك المنظمة المبحوثة لأبعاد هذه القدرات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن الجامعة المبحوثة تركزت جهودها في على جانبين هما (الاستشعار والتعلم) في عملية بناء وتطوير قدراتها الدينامية، وهذا الأمر يؤشر حالة التركيز الجزئي من قبل القائمين على الجامعة المبحوثة في النظر إلى القدرات الدينامية ضمن أبعادها الكلية.

الكلمات المفتاحية: قدرات، أبعاد، دينامية، قدرات دينامية، أبعاد القدرات.

The Reality of Dynamic Capabilities in Iraqi Educational Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at University of Mosul

Prof. Dr. Ma'an Wa'adallah Al-
Ma'adhedee
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Lecturer. Ayman Jasem
Mohammad
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The aim of the research is to identify the extent to which Iraqi organizations have the dynamic capabilities that enable them to respond to the requirements of their work environment, by determining the extent of possession of these dimensions. Mosul University was a field of research. While the faculty members were a research community. And faculty members who have a scientific title At the level of a professor and assistant professor in the faculties of the university and its departments, the research sample, whose number reached (384) individuals. Was the problem of the research by

(١) بحث مستقل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مزمع تقديمها إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل.

asking the extent to which the researched organization possesses the dynamic capabilities and dimensions that enable it to achieve rapid response to its work environment? The questionnaire was adopted as a tool in the collection of data on the application side as well as data analysis using some statistical tools to determine the extent to which the organization has the dimensions of these capabilities. The most important results of the research is that the researched university concentrated its efforts in two aspects (sensing and learning) in the process Building and developing its dynamic abilities, which indicates the partial focus of the respondents at the researched university in looking at the dynamic abilities within their overall dimensions.

Keyword: Capabilities, dimensions, dynamic, dynamic Capabilities, Capabilities dimensions.

المقدمة

تعدّ القدرات التي تمتلكها المنظمات عاملًا مهمًا من العوامل التي تمكّنها من مواجهة التهديدات التي تواجهها وتعزز من إمكاناتها في استثمار الفرص التي تناح أمامها، ويعود بناء هذه القدرات وتطويرها مطلباً رئيساً في المنظمات، وتقع المسؤولية الكبرى في هذا الموضوع على العناصر القيادية والإدارية في تلك المنظمات ممثلة بإدارتها الإستراتيجية، من هنا جاء هذا البحث للوقوف على مفهوم القدرات الدينامية وأبعادها التي يجب على إدارة المنظمة وقيادتها أن تركز جهودها نحو بنائهما وتطويرها استناداً إلى ما تملكه من موارد، وبهدف الوصول إلى هدف البحث تم تقسيم البحث إلى مجموعة من المحاور، خصص الأول لمنهجية البحث، وجاء الثاني ليستعرض الجانب النظري، بينما خصص الثالث للجانب التطبيقي واختبار الفرضيات البحثية، وجاء المحور الرابع ليستعرض الاستنتاجات والمقررات.

المحور الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تسعى المنظمات نحو الإجابة عن سؤال رئيسي ومهم يبرز في أدبيات الإدارة الإستراتيجية يتمثل بالكيفية التي تستطيع عن طريقها المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها؟ وتنتمي الإجابة عن هذا السؤال عبر مفهوم القدرات الدينامية الذي يُفسر مصدر وأسباب النجاح والفشل الذي تحققه المنظمات، فسرعة التغيير في البيئة التنافسية دفعت المنظمات إلى تطوير عمليات موجهة إلى تغيير قدراتها الحالية وأساليبها المعتمدة في القيام بالأعمال، وزيادة تكيفها الاستراتيجي وملاءمتها لظروف البيئة التنافسية، وكل ذلك يتجسد بفكرة القدرات الدينامية، ووفقاً لذلك تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما مدى امتلاك المنظمة المبحوثة للقدرات الدينامية وأبعادها التي تمكّنها من تحقيق الاستجابة السريعة لبيئة عملها؟

ثانياً. أهمية البحث: تتعكس أهمية البحث في ضمن جانبيان مهمان، هما: الأهمية الأكاديمية وتبّرر في التأثير النظري لموضوع البحث على النحو الذي يسهم في تعزيز الإسهامات البحثية السابقة عن طريق إثراء المكتبة العربية والعراقية بشأن موضوع البحث، وبما يعزز الفهم لدى الباحثين والمهتمين به. والجانب الثاني الأهمية الميدانية بتوجيهه أنظار القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة المبحوثة إلى أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بتطوير، وتعزيز، وتحسين مكانتها في بيئتها، والكشف عن واقع هذه القدرات في الجامعة وعلى النحو الذي يمكنها من تحديد الأسس

الصحيحة التي يمكن أن تستند إليها في وضع استراتيجياتها بما يضمن البناء الصحيح لنتائج القدرات.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. بلورة إطار نظري يتم عن طريقه استعراض بعض المفاهيم الرئيسية لمفهوم القدرات الدينامية وأبعادها.

٢. التعرف على واقع القدرات الدينامية وأبعادها في المنظمة المبحوثة.

٣. التعرف على الجوانب المتاحة في بناء القدرات الدينامية وتطويرها.

رابعاً. فرضية البحث: تماشياً مع مشكلة البحث المطروحة (في معرفة مدى امتلاك الجامعة المبحوثة القدرات الدينامية) وأهدافه، فقد انطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

(هناك دلالة احصائية معنوية لامتلاك الجامعة المبحوثة قدرات دينامية تمكنها من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات البيئية). ويترعرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، وكما يأتي:

١. وجود دلالة معنوية على امتلاك الجامعة المبحوثة القدرة على استشعار الفرص والتهديدات البيئية؟

٢. وجود دلالة معنوية على امتلاك الجامعة المبحوثة القدرة على التعلم على النحو الذي يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة والتهديدات البيئية؟

٣. وجود دلالة معنوية على امتلاك الجامعة المبحوثة القدرة على إعادة تشكيل مواردها المختلفة على النحو الذي يُسهم في استثمار الفرص ومواجهة والتهديدات البيئية؟

٤. وجود دلالة معنوية على امتلاك الجامعة المبحوثة القدرة على انتهاز الفرص البيئية بسرعة أكبر من المنظمات الأخرى؟

خامساً. الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وأداة القياس: اعتمد الباحثان الأساليب الآتية في الوصول إلى هدف البحث:

آ. **الجانب النظري:** اعتمد الباحثان بعض الأدبيات العلمية ذات علاقة بموضوع البحث.

ب. **الجانب التطبيقي:** استخدمت استمارنة الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض هذا البحث، وعلى النحو الذي يتلاءم وواقع المنظمات العاملة في البيئة العراقية، وقد اعتمد البحث الحالي مقياس ليكرت الخمسي لقياس مستوى الإجابة لدى عينة البحث، والمكون من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) بأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) لقياس متغيراتها، اذ قسمت الاستبانة إلى محورين وكما يأتي:

١. **المotor الأول:** يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث.

٢. **المotor الثاني:** يضم أربعة أبعاد تمثلها (٢١) فقرة ذات إجابات محددة تتعلق بمتغيرات البحث.

سادساً. ميدان ومجتمع وعينة البحث: تمثل ميدان البحث الحالي بجامعة الموصل بوصفها أحد المؤسسات الأكademية العراقية، ومن أجل الوقوف على واقع المتغيرات المبحوثة، ونظرأً لطبيعة متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ (بالقدرات الدينامية)، فقد لجأ الباحثان إلى الاستعانة بآراء أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعة المبحوثة البالغ عددهم (٤١٠) شخصاً بوصفهم مجتمعاً بحثياً، وقد اختير أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلقب علمي استاذ واساتذ مساعد البالغ عددهم (١٣٧٦) بوصفهم عينة للبحث الحالي بأسلوب العينة الطبقية القصدية، وكان عدد الأشخاص المستجيبة آراءهم (٣٨٤) شخصاً، وعملية الاختيار هذه جاءت مشفوعة بالإدراك العالي الذي يحمله هؤلاء فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

سابعاً. **أساليب التحليل الإحصائي:** بهدف انجاز هدف البحث والتحقق من صحة الفرضيات البحثية المطروحة، فقد اعتمد الباحثان البرمجية الإحصائية (SPSS-21)، واستناداً لطبيعة البحث وتوجهاته فقد تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية التي تمثل بالآتي:

١. التكرارات، والنسب المئوية، والمتrosطات الحسابية^(٢)، والانحرافات المعيارية، لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
٢. المتrosط الحسابي العام^(٣): بفرض مقارنة هذا المتrosط مع المتrosط الحسابي لكل بعد من أبعاد القدرات الدينامية لتحديد مدى امتلاك الجامعة المبحوثة لكل بعد من تلك الأبعاد.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. **مفهوم القدرات الدينامية وتعريفها:** دفعت المنافسة الشديدة منذ تسعينيات القرن العشرين المنظمات إلى التكيف والتجديد وإعادة تشكيل وتكوين مواردها وقدراتها بما يتناسب مع البيئة التنافسية، إذ يتم أسر هذا في مفهوم القدرات الدينامية التي تلخص الحكمة من العمل السابق للكفاءة المميزة والروتينيات المنظمية والمعرفة المعمارية والكفاءة الجوهرية والصلابة والقدرة الجوهرية، وقد القدرة القابلة للتركيب، فضلاً عن الكفاءة المعمارية (Wang & Ahmed, 2007: 32). وقد اجتذب إطار القدرات الدينامية اهتماماً كبيراً في الإدارة والبحث التنظيمي إذ أن لديها إمكانية كبيرة لشرح كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية والحفظ عليها، فقد تم تشخيص تأثيرات القدرات الدينامية على الميزة التنافسية على مستوى المنظمة والعملية (MacInerney, 2011: 13). فتكيف المنظمات مع التغيرات البيئية يعدّ أمراً حاسماً لبقاءها، لا سيما في بيئه اليوم شديدة التنافسية، وإن فهم المنظمات للكيفية التي تحافظ فيها على الميزة التنافسية واستدامتها يكون عبر تفسير العلاقة بين المنظمة وببيئتها (ii: Kashan, 2014).

لقد طور العلماء نظرية القدرة الدينامية خلال فترة قصيرة من الزمن نسبياً، بالرغم من أن عملية تطوير وتفعيل واختبار النظرية غالباً ما يأخذ وقتاً طويلاً، فنظرية القدرة الدينامية ترتبط على نحو متجرد في وجهة النظر المستندة إلى الموارد (RBV)^(٤) التي قدمت عن طريق عدد من الباحثين (Wernerfelt, Peteraf, Barny)، فوجهة النظر المستندة إلى الموارد متجردة في افتراضات الموارد الثمينة، والنادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال (VRIN)^(٥) بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك فإن وجهة النظر المستندة إلى الموارد التي تعد ثابتة بطبيعتها، لا تحاول أن توضح لماذا تستطيع العديد من المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية في البيئات المتغيرة، ونتيجةً لذلك تم تطوير إطار القدرة الدينامية لتوسيع مفهوم وجهة النظر المستندة إلى الموارد، فقد تم إدخال القدرات الدينامية في أعمال عدداً من الباحثين منهم: (Nelson 1991) (Amit and Schoemaker, 1992) (Kogut and Zander 1993) (Teece et al 1997) (Henderson and Cockburn 1994) (Teece and Pisano 1994) فجوهر القدرات الدينامية يمكن في التركيز على الطاقات لتجديد الكفاءات، وإدارة المهارات

^(٢) يتم حساب المتrosط الحسابي الفرضي بالصيغة الآتية $(+1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 5 = 3$ (أي أوزان المقياس على عددها).

^(٣) يتم حساب المتrosط الحسابي العام بجمع المتrosطات الحسابية لكل فقرات الاستبانة الـ (٢١) وتقسيمها على عددها.

^(٤) The Resource-Based View.
^(٥) Valuable, Rare, Inimitable and Non substitutable.

التنظيمية الداخلية والخارجية، والروتينيات، والموارد على نحو استراتيجي بوصفها أصل لتكوين الميزة التنافسية في بيئه الأعمال المتغيرة (Banjongprasert, 2013: 26).

إن القليل نسبياً هم من يعرفون عن كيفية تأثير القدرات الدينامية على أداء المنظمة، ويرجع ذلك جزئياً إلى العدد الكبير من التعريفات التي تم اقتراحها في تأسيس المفهوم، الأمر الذي جعل من الصعب الوصول إلى توافق في الآراء بشأن هذه المسألة، وبالتالي تبرز الحاجة إلى تحديد العناصر المفاهيمية الأساسية للقدرات الدينامية التي تتضمن معطيات المفترحة في الأدب بـ بما يسهم في تعزيز الصلة بين القدرات الدينامية والأداء المنظمي، وهنا يبرز إجماع في مجال الإدارة الإستراتيجية أن القدرات الدينامية هي (Zott, 2003: 100).

١. **القدرات الدينامية بوصفها مضمونة في العمليات التنظيمية:** تم التأكيد على أهمية عملية تراكم الموجودات لتحقيق موقع سوقية قائمة الإنتاج، كما تم التركيز على العمليات المستندة إلى المعلومات لنشر الموارد بدلاً من تجميعها، هذان الاتجاهان في الدراسات تقدم دليلاً على أن جوهر القدرات الدينامية متجلز في العمليات التنظيمية للمنظمة، فعلماء الإستراتيجية متتفقين على نحو واسع النطاق بأن الموضوع الرئيس للقدرات هو أهمية العمليات.
٢. **القدرات الدينامية بوصفها روتينيات:** إن القدرات الدينامية مكتسبة بالتعلم، وأنماط منتظمة من النشاط التنظيمي التي يمكن أن نطلق عليها الروتينيات، فالقدرات الدينامية بوصفها روتينيات معقدة اجتماعياً تجسد مخزون المعرفة الحالي للمنظمة الذي يقيـد ويـجـد تطوير المعرفة الجديدة، ووجهـة النظر هذه تتوافق مع اعتمادية المسار التي تنشأ في سياق القدرات الدينامية.
٣. **القدرات الدينامية بوصفها موجهـة نحو إحداث التغيـير:** إن القاسم المشترك المذهب للعمل النظري والتجريبي بشأن القدرات الدينامية هو تركيزه القوي على التغيـير، فالقدرات الدينامية تعمل على تغيـير قدرات المنظمة ومعرفتها وكفاءتها، وروتينيات العمليات الخاصة بها، فضلاً عن ترتيب الموارد الخاصة بها، بل أن المجموعة المتميـزة من الأدبـيات التجـريـبية بشأن عمليـات تغيـير الروتينـيات في المنظمـات قد أنتـجـتـ حتى الآن دليـلاً على روـتينـيات الإبداعـ داخلـ المنـظـمةـ.
٤. **القدرات الدينامية بوصفها تعلمـ تطـوريـ:** مع الأخـذـ بـعينـ الـاعتـبارـ، فـانـ وـحدـاتـ الـبنـاءـ المـفـاهـيمـيةـ للـقدـراتـ الـديـنـامـيـةـ المـذـكـورـةـ آـنـفـاـ، تـشـيرـ بـأنـ الـبـنـيـةـ مـتـضـمـنـةـ فـيـ الـعـلـمـيـاتـ أوـ الـأـنـشـطـةـ الفـرعـيـةـ الـرـوـتـينـيـةـ الـتـيـ تـوـجـهـ تـطـوـيرـ مـوـارـدـ الـمـنـظـمةـ، وـقـدـرـاتـهـاـ، وـرـوـتـينـيـاتـ عـلـيـاتـهـاـ، فـإـنـ هـذـهـ الـعـلـمـيـاتـ الفـرعـيـةـ الـرـوـتـينـيـةـ يـمـكـنـ أـنـ تـصـنـفـ تـحـتـ التـبـاـينـ الـوـاسـعـ الـنـاطـقـ لـالـخـلـافـ، الـاخـتـيـارـ، الـاحـتـفـاظـ، الـتيـ عـلـىـ الرـغـمـ مـنـ دـلـالـتـهـاـ بـوـصـفـهـاـ عـلـيـةـ تـطـوـرـيـةـ وـخـاصـيـةـ لـنـشـاطـ حلـ الـمـسـكـلـاتـ أوـ صـنـعـ الـقـرـارـ، فـالـتأـكـيدـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ الـتـعـلـمـ بـوـصـفـهـ جـزـءـ أـسـاسـيـ مـنـ الـقـدـرـةـ الـدـيـنـامـيـةـ، فـأـنـظـمـةـ الـتـعـلـمـ هـيـ أـمـثـلـةـ رـئـيـسـةـ الـقـدـراتـ الـدـيـنـامـيـةـ لـأـنـ هـذـهـ الـأـنـظـمـةـ هـيـ أـسـاسـيـ لـمـقـدـرـةـ الـمـنـظـمـاتـ لـلـإـبـادـعـ وـالـتـكـيفـ مـعـ الـتـغـيـراتـ فـيـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ وـالـأـسـوـقـاـ.

ويـشيرـ (2: 2016)ـ بـأـنـ مـعـظـمـ الـمـفـاهـيمـ المـطـرـوـحةـ وـالـخـاصـيـةـ بـالـقـدـراتـ الـدـيـنـامـيـةـ تـعـتمـدـ عـلـىـ ثـلـاثـةـ تـعـرـيـفـاتـ مشـهـورـةـ وـهـذـهـ الـتـعـرـيـفـاتـ هـيـ لـكـلـ مـنـ (Teece et al., 1997, 516)ـ الـذـيـ عـرـفـهـ بـأـنـهاـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـىـ مـكـامـلـةـ الـكـفـاءـاتـ الدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ وـبـنـائـهـاـ وـإـعادـةـ تـشـكـيلـهـاـ تـمـاشـيـاـ مـعـ الـبـيـئـاتـ الـمـضـطـرـبةـ وـالـمـتـغـيـرـةـ عـلـىـ نـحـوـ سـرـيعـ.ـ وـتـعـرـيـفـ (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107)ـ الـذـيـ عـرـفـهـ بـأـنـهاـ عـلـمـيـاتـ الـمـنـظـمـةـ الـتـيـ تـسـتـخـدـمـ الـمـوـارـدـ، عـلـىـ وـجـهـ التـحـدـيدـ عـلـىـ تـكـاملـ، وـإـعادـةـ تـشـكـيلـ، وـاـكتـسابـ، وـإـطـلاقـ الـمـوـارـدـ

تماشياً مع السوق وتكوينه أيضاً. وبالتالي فإن القدرات الدينامية هي الروتينيات الإستراتيجية والتنظيمية الذي تحقق عبرها المنظمات ترتيبات جديدة للموارد، مع نشوء، وتضارب، وتغير، وتطور، وأختفاء الأسواق. فضلاً عن تعريف (Zollo & Winter, 2002: 340) الذي يرى بأنها نمط مستقر ومتعلم من النشاط الجماعي الذي تقوم به المنظمة وعلى نحوٍ منهجي بتوسيع وتعديل روتينيات عملياتها لتحسين فاعليتها.

وبالاعتماد على التعريفات الثلاثة ووفقاً لمستويات التحليل فإن (Teece et al., 2016: 2) يراها بأنها قدرات على مستوى المنظمة فهي (طاقة تجديد المقدرات لملاءمة التغيير البيئي)، أما Eisenhardt & Martin (2014) فيعدانها قدرات على مستوى العمليات (عمليات تدفع نحو صنع وتطوير وإعادة تركيب الموارد لمصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية)، أما Zollo & Winter (2002) فقد ركزا على أنماط النشاطات الجماعية، وأنماط السلوكية مثل تعديل روتينيات التشغيلية عبر التعلم سعياً إلى تحسين الفاعلية بعدها هي مستوى التحليل (Wollersheim & Heimeriks, 2016: 2).

ثانياً. القدرات الدينامية بوصفها توسيع لوجهة النظر المستندة إلى الموارد: تتطرق وجهة النظر المستندة إلى الموارد من فلسفة أن تراكم الموارد القيمة، والنادر، وغير القابلة للتقليل، وغير القابلة للاستبدال بأنها هي الأساس لتنافسية المنظمة وتحقيق العوائد الاقتصادية، وتفترض أيضاً بأن الموارد القيمة والنادر مرتبطة بالميزة التنافسية، وبأن الميزة التنافسية مرتبطة بالأداء، وبالتالي أصبح تراكم الموارد (VRIN) لتعزيز الميزة التنافسية تفكيراً استراتيجياً إدارياً وأكاديمياً أساسياً. والباحثين في القدرات الدينامية يسعون من وجهة النظر المستندة إلى الموارد لفحص تأثيرات الأسواق الدينامية، فقد اقترح مفهوم القدرات الدينامية لمحاطبة الدور المهم للقدرات في بناء، ومكاملة، وإعادة تشكيل الموارد للتعامل مع البيئة شديدة التقلب (Lin & Yu Wu, 2014: 407). وبالرغم من أهمية وجهة النظر المستندة إلى الموارد فقد تم انتقادها كونها غامضة ومسهبة من الناحية المفاهيمية، فضلاً عن عدم اهتمامها بالآليات التي تساهم بها الموارد فعلياً في تحقيق الميزة التنافسية (Eisenhardt & Martin, 2000: 1106).

إن وجهة النظر المستندة إلى الموارد ليست قادرة على دعم ميزة تنافسية مستدامة. ومن الضروري بأن تنسحب الميزة التنافسية إلى تلك المنظمات الفائزة في الأسواق العالمية، التي كانت قادرة على إظهار الاستجابة في الوقت المناسب، والإبتكار السريع بسرعة والمرن للمنتجات، إلى جانب القراءة الإدارية على التنسيق الفعال وإعادة توزيع الكفاءات الداخلية والخارجية، هذه القدرة يطلق عليها بالقدرة الدينامية (Teece & Pisano, 1994: 538). وهنا تتوسع وجهة نظر القدرات الدينامية ضمن قضيتين جوهريتين لم تناقش في وجهة النظر المستندة إلى الموارد، الأولى مقدرة المنظمة على تجديد الكفاءات للتكيف مع التغيرات في بيئه الأعمال، والثانية قدرة الإدارة الإستراتيجية على استخدام هذه الكفاءات لتتناسب مع متطلبات البيئة. وبهذا المعنى تضيف وجهة أو نظرية القدرة الدينامية إلى وجهة النظر المستندة إلى الموارد عبر تحسين طريقة شرح طبيعة الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن تقديم معلومات للممارسات الإدارية (Teece et al., 1997: 510-515).

ثالثاً. مناهج القدرات الدينامية: يشير الباحثان (Schreyögg & Kliesch, 2007: 919-922) بأن هناك ثلاثة نظريات مختلفة للقدرات الدينامية يُطلق عليها بمناهج القدرات الدينامية، وهذه المناهج هي:

١. **منهج الدينامية الجذرية:** إن جوهر فكرة هذا المنهج هو في تحويل مفهوم القدرات إلى مفهوم التكيف الكامل، لا سيما في الأسواق عالية السرعة مما يتطلب انتهاج المنهج الموقفي (الظرفي) للدينامية بالاعتماد على درجة دينامية السوق. إذ يجب الفصل بين الأسواق متوسطة الدينامية والأسواق عالية الدينامية، فالأسواق المتوسطة الدينامية تتطلب قدرات دينامية تقترب من المفهوم الكلاسيكي للقدرات، في حل المشكلات وبعض التغييرات التدريجية. أما التحدي الكبير فهو في البيئات عالية السرعة في كونها تتغير بسرعة وبلا انقطاع سواءً في ظروف السوق وفي قوانينها، وهنا تعدّ القدرات الدينامية القدرة على السيطرة على هذا التقلب بما يتطلب صنع مستمر لتركيبيات جديدة من الموارد. إن القدرات الدينامية وفق هذا المنطلق هي بناء أنواع مختلفة من القدرات منها تجريبية، ومنها ارجالية، ومنها عمليات إعادة تشكيل وتكامل واستحواذ على الموارد هذا المفهوم للقدرات الدينامية يتحقق مع مفهوم المنظمة المتعلمة إذ أن جميع النشاطات تتم بأسلوب التعلم أي أنها غير مقيدة بالتجربة السابقة أو أي قوانين، فالمنظمة المتعلمة مستعدة دائمًا لمراجعة مداركها المعرفية وتغير توقعاتها وهي غير جامدة زمنياً.
٢. **المنهج التكاملي:** إن من أبرز المناهج تجاه نظرية القدرات الدينامية هو المنهج التكاملي وهو من المحاولات المختلفة لتحقيق المرونة الداخلية الذي اعتمدته الباحث (Teece et al., 1997). فوفقاً لهذا المنهج فإن الميزة التنافسية تتحقق عبر الاستجابة والإبداع المرن للمنتج فالمنظمة الناجحة تمتلك مرونة في قدراتها الدينامية، فالقدرات تعدّ آليات للتكيف، والتكميل، وإعادة تشكيل عناقيد متكاملة من الموارد والقدرات لتطابق متطلبات البيئة المتغيرة أما الدينامية فتشير للقدرة على تجديد هذه المقدرات.
٣. **منهج الروتينات الإبداعية:** منهج للقدرات الدينامية يقترح إضافة بعد دينامي مفقود وذلك بإدخال الروتينين الإبداعيين الذي يسمح للمنظمة بالتأغل على مصدبة الجمود في القدرات التنظيمية. فالإبداع هو صنع أي نوع من الحداة مع التركيز على القدرات، بما يعني صنع أنماط حديثة في حل المشكلات، وتنميزة الروتينيات الإبداعية بوصفها إجراءات تنظيمية موجهة تجاه التغيير وبأن القدرات الدينامية يتم تعلمها وتصبح نمط مستقر من النشاطات الجماعية، وهذه الروتينيات الإبداعية تشابه النظام الياباني تحت عنوان التحسين المستمر التي يتوقع أن تؤدي إلى تعديلات وحتى تغييرات جذرية في أسلوب نظامي متوقع، وهنا تدخل آليات التعلم مرة أخرى بوصفها مرحلة في دورة متكررة من تراكم الخبرة، وتوضيح المعرفة وترميزها التي تقترب من سلم المعرفة الذي أشار إليه (Nonaka).
- رابعاً. **العوامل المكونة للقدرات الدينامية:** بالاعتماد على الاكتشافات التجريبية تم تشخيص ثلاثة عوامل رئيسية مكونة للقدرات الدينامية هي قدرات التكيف، والقدرات الامتصاصية، والقدرات الإبداعية وهذه العوامل تفسر سوية الآلية التي تربط بين ميزة الموارد الداخلية مع الميزة التنافسية الخارجية المستندة إلى السوق (Wang & Ahmed, 2007: 13).
١. **قدرة التكيف:** تعرف قدرة التكيف على أنها قدرة المنظمة في تشخيص واستغلال فرص السوق الظاهرة، وتخالف قدرات التكيف عن عملية التكيف فعملية التكيف هي حالة مثالية من البقاء للمنظمة بينما قدرات التكيف تركز على البحث والموازنة الفاعلة واستكشاف واستغلال الاستراتيجيات. إذ تظهر هذه القدرات عبر المرونة الإستراتيجية وهي المرونة الموروثة في الموارد المتوفرة للمنظمة والمرونة في تطبيق هذه الموارد. وتطبيق قدرات التكيف عادة يرافقها

تطور في الشكل التنظيمي، إذ تكيف المنظمات وتتنافس عبر التحول الشكلي المستمر الذي يتخلل الكثير من جوانب الحياة التنظيمية فتمر المنظمات بغيرات مستمرة شاملة في المنتجات والخدمات، والموارد، والقدرات، وأنماط التنظيم وهذا يُظهر بأن القدرات الدينامية تتعكس عبر قدرات التكيف للمنظمة وفق المرونة الإستراتيجية للموارد، والتراصف بين موارد المنظمة وشكلها التنظيمي، والتحول المستمر للحاجات الإستراتيجية، فمقاييسها متعددة الأبعاد تشمل قدرة المنظمة على تعديل نطاق المنتج-السوق استجابة للفرص، ورصد السوق، وتشخيص الموارد في نشاطات التسويق والاستجابة إلى تغير ظروف السوق بأسلوب سريع، كما تقام قدرة التكيف عبر قدرة النظام الإداري على تشجيع الأفراد على تغيير التقاليد والممارسات القديمة والسماح للمنظمة بالتغيير السريع في السوق والتطور بسرعة استجابة إلى تحول أولويات الأعمال.

٢. **القدرة الامتصاصية:** ان القدرة الامتصاصية هي قدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها لغايات تجارية، والقدرة على تقييم واستغلال المعرفة الخارجية هي دالة لمستوى المعرفة السابقة، إن المنظمات التي لها قدرة امتصاصية عالية تظهر قدرة أقوى على التعلم من الشركاء وتكامل المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة يجعلها جزء لا يتجزأ من المنظمة فالقدرة الامتصاصية مهمة للنجاح أمام التغير التكنولوجي الخارجي. لقد وجده ان قدرة المنظمة على الحصول على معرفة جديدة خارجية واستيعابها مع معرفتها الداخلية الحالية، وصنع معرفة جديدة من العوامل المهمة في القدرات الدينامية في عدة صناعات، فكلما أظهرت المنظمة قدرة امتصاصية أعلى كلما أظهرت قدرات دينامية.

٣. **القدرات الإبداعية:** يرى (Akman & Yilmaz, 2008: 79) أن القدرات الإبداعية تعدّ عاملًا مهمًا يُسهل ثقافة تنظيمية إبداعية، وخصائص أنشطة الترويج الداخلية، وقدرات الفهم والاستجابة المناسبة للبيئة الخارجية، فالقدرة الإبداعية ذات أهمية حاسمة لاكتساب ميزة تنافسية دينامية، وهي من الموجودات الخاصة بالمنظمة، وأن العديد من الباحثين يعدهن القدرة الإبداعية بوصفها مفتاح للمنافسة، وأن القدرة الإبداعية هي قدرة دينامية فهي تتطوّر على التفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة ومتطلبات السوق الخارجية، وترتبط بالمعرفة المنظمية والكفاءات الأخرى الازمة لتحسين المنتجات والعمليات الحالية وتطوير المنتجات الجديدة، فالمستوى العالي من القدرة الإبداعية يشير إلى الاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وأن المنظمة تستطيع تطوير أفكار جديدة وتحوّلها إلى منتجات، وعمليات، أو أنظمة جديدة. والقدرة الإبداعية هو تطبيق المعرفة ذات الصلة لتحقيق القيمة السوقية والنجاح في تنفيذ الأفكار داخل المنظمة.

رابعًا. **أبعاد القدرات الدينامية:** تعدّ القدرات الدينامية متغير متعدد الأبعاد وأبعادها مترابطة وتكاملية، إذ تشمل القدرات الدينامية على القدرة على الاستشعار بتشخيص الحاجة إلى التغيير وصياغة الاستجابة إلى ذلك، وتطبيق الإجراءات الملائمة، وقدرة التعلم لكيفية الاستجابة إلى الفرص والتهديدات، وقدرة إعادة التشكيل (MacInerney, 2011: 13). ويشير (Adriana et al., 2017: 467) أن الباحثون يرون بأن القدرات الدينامية تعدّ أساساً مهماً من أسس نجاح المنظمة في المنافسة في الأسواق، وأن هذه القدرات تتكون من أبعاد فرعية تتضمن قدرات الاستشعار في مراقبة الفرص وتشخيصها، وقدرات الانتهاز^(١) وتمثل بتقييم القدرات

^(١) seize وقد ترجم استيلاء أو خطف أو مصادرة لكن وجدت انتهاز أقرب مع الفرص.

الحالية والجديدة والاستثمارات المحتملة فيها، وقدرات إعادة التشكيل عبر توسيع وتعديل الموارد عندما تنمو المنظمة وتتغير الأسواق، فضلاً عن قدرات التعلم بالاستجابة الإستراتيجية وتكامل الخصائص والموارد الجديدة. ويرى كل من (Chukwuemeka & Onuoha, 2018: 8) في دراستهم أن القدرات الدينامية يتم أسرها أو الحصول عليها يكون ضمن ثلاثة أبعاد هي (القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة التشكيل)، إذ أن هذه الأبعاد معاً تساعد المنظمة على إدراك ضرورة التغيير، وصياغة الاستجابة الضرورية للتغيرات في البيئة، وتطبيق التدابير الصحيحة للبقاء على قدرتها التنافسية. ووفقاً لتجهات الدراسة الحالية، سيتم التركيز على الأبعاد الآتية للقدرات الدينامية، وكما يأتي:

١. **قدرات الاستشعار:** يعد الاستشعار من الأوجه الأولى للقدرات الدينامية وتمثل بقدرة المنظمة على التعرف على التحولات في البيئة التي قد تؤثر في نشاطها بالاستناد على موضع قدراتها الحالية لذا يرتبط الاستشعار بالتعرف على الفرص والتهديدات ومراقبة القدرات الحالية، وتصنع المنظمات قدرة الاستشعار عبر عمليات ترصد على نحو نظامي بيئه الأعمال المحلية والبعيدة، وتفسير المعلومات بعد جمعها واستخراج الأجزاء المهمة منها، وتعزز قدرة الاستشعار نقطة بداية من المنظور الإجرائي تجاه القدرات الدينامية (MacInerney, 2011: 16-17).

لذا يجب على المنظمات أن تكون واعية باستمرار إلى الإشارات الضعيفة في البيئة، لأن هذه الإشارات تعتبر إشارات للتطورات والفرص المستقبلية، إذ تضم قدرة الاستشعار على نحو موروث بعد معرفي للقدرات الدينامية وخاصة القدرات الإدارية الدينامية، لأن الشروع بالتغيير المبدئي يعتمد على قدرة المدير على الاستشعار والانتباه، وإلى تفسير الفرص الجديدة والخيارات الإستراتيجية (Maijanen & Jantunen, 2016: 139). وقد تصبح قدرات الاستشعار لدى الأفراد والمنظمات عملية تساهم في اختيار التكنولوجيا الجديدة، واستغلال التطورات في العلوم والتكنولوجيات الخارجية، وتشخيص الإبداعات لدى المجهزين وتغيير الحاجات والإبداع (Amiripour et al., 2017: 38).

٢. **قدرات التعلم:** تتعكس قدرات التعلم في المنظمة على قدرة صنع المعرفة الداخلية أو الاستحواذ على المعرفة الخارجية أو استيعاب المعرفة الداخلية والخارجية عبر مشاركة المعرفة. ولاستغلال الفرص تحتاج المنظمات إلى صنع خيارات إستراتيجية، وقرارات استثمار متربطة، فضلاً عن قرارات متعلقة بالوقت وتوجهات السوق، لذا فمن الضروري أن تصل المنظمة إلى حالة جديدة من المعرفة لتقيم البائعين وأمامها وترتبط العوامل المرتبطة بالقرار (MacInerney, 2011: 17).

وتعرف قدرة التعلم بأنها القدرة على تعزيز القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة، واستناداً إلى (Zahra & George) اللذان طورا قدرة الاستيعاب (التعلم) بوصفها قدرة دينامية فإن روتينات قدرات التعلم هي الاستحواذ على المعرفة، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها. إذ يرتبط الاستحواذ على المعرفة بالحصول على المعرفة الجديدة، أما استيعاب المعرفة فهو يرتبط بتوضيح المعرفة وسمسرة المعرفة، ويرتبط تحويل المعرفة بحل المشكلات إبداعياً، والعصف الذهني، والتفكير الابتكاري الجديد، بينما يرتبط استغلال المعرفة بالسعى إلى مبادرات جديدة بانتهاز الفرص وتعزيز القدرات التشغيلية (Gathungu & Mwangi, 2012: 90).

٣. **قدرات إعادة التشكيل:** إن أي تعديل لتشكيلات الموارد يعد إعادة تشكيل، وإعادة التشكيل هي السلسلة الأخيرة في النظرة الإجرائية تجاه القدرات الدينامية، وتعزز عنصراً جوهرياً في القدرات

الдинامية وترتبط إعادة التشكيل بصنع القدرات الجديدة، وتكميل القدرات المصنوعة حديثاً أو التي تم الاستحواذ عليها. فبناء القدرات داخلياً يرتبط بتحويل القدرات الحالية وهذا يشمل إعادة انتشار أو إعادة دمج القدرات الحالية، فالاستحواذ على القدرات يعني شراء القدرات سواء كان عن طريق الحصول على الترخيص، أو عقود الشراء، أو التحالفات، أو الاندماجات، والاستحواذات وغيرها، وهذا يجب أن تتكامل القدرات الجديدة في تشكيلة القدرات الحالية والتكميل يعني إدراج القدرات الجديدة في المنظمة وربطها مع الموارد والقدرات الحالية (MacInerney, 2011: 17).

وتعدّ قدرة إعادة التشكيل من العناصر المهمة في تشخيص الموارد، وفرص الاستثمار لهذه الموجودات مع ظهور التغيير أو تطور الفرص، فمن الوظائف الإدارية المهمة هي إعادة تصميم الروتينيات، إذ تعتمد فكرة القدرات الدينامية على التفكك إلى عناصر استشعار وانتهاز وتحول تنظيمي بما يجعلها تسمو فوق القدرات العادية ويجب أن تطبق هذه الأبعاد بأسلوب متعاقب أو أنني لأن الروتينيات المنظمية في حالة فيض مستمر وهذه الأبعاد الثلاثة للفرات الدينامية تصفى إطار تمكين للمنظمة لتعيد تشكيل وصنع تغيرات مادية ومعنوية في قدراتها لتحقيق الأداء العالي (Amiripour, et al, 2017: 38).

٤. قدرات الانتهاز (اغتنام الفرص): إن قدرات الانتهاز يمكن أن تعدّ مهارة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وتنفيذها، فما أن يتم استشعار الحل لمشكلة معينة وتشخيصها يتم البدأ بتطويره واختباره، فالمنظمات التي تمتلك هذه القدرة عادةً ما تجد الحلول، والنماذج لاختبار وتحديد المتطلبات من الموارد البشرية، والتجهيزات، وخطط التوزيع، لوضع النموذج الإبداعي والاستفادة من المزايا التنافسية.

للوصول إلى التغيير المطلوب يجب أن تظهر المنظمة اتصالات قيادية فاعلة، والتعرف على العوامل غير الاقتصادية، والقيم والثقافة التنظيمية، فالمنظمة الناجحة هي التي ترى بيئتها من عدة وجهات نظر ولها استيعاب عميق لاحتياجات زبائنها، ولها القدرة على تحديد الحلول نقاط الحاجة المدركة (Amiripour et al., 2017: 38).

فالقدرة على انتهاز الفرص والذي يشمل التعامل مع الفرص التي تم استشعارها من خلال منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، فهذا يتطلب تعبئة الموارد المالية والبشرية والاستثمار في التطوير والاستخدام التجاري، وبالتالي فإن هذه القدرة تتجسد في القدرة على صنع القرار الصحيح وتنفيذها وهذا يتطلب قائداً يملك القدرة على وضع رؤية واستراتيجية وضمان ارتفاع تنظيمي مناسب سواء كان للاستكشاف أو الاستغلال وتحجيم الموجودات التكميلية وصنع القرار حول تخصيص الموارد وتوقيتها (Hult & Sjölund, 2017: 13).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. وصف الأفراد المبحوثين: تبرز خصائص عينة البحث ووفقاً للبيانات المقدمة من أفرادها وعبر إجاباتهم عن (المعلومات العامة) بالخصوص التي يعرضها الجدول (١):
الجدول (١): توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

الجنس					
أنثى			ذكر		
%	العدد	%	العدد	%	العدد
٣٣,٠٧	١٢٧	٦٦,٩٣	٢٥٧		
الشهادة (التحصيل العلمي)					
ماجستير			دكتوراه		
%	العدد	%	العدد	%	العدد
١١,٩٨	٤٦	٨٨,٠٢	٣٣٨		
العمر					
٥٦ فأكثر	٥٥-٥١	٥٠-٤٦	٤٥-٤١	٤٠-٣٦	٣٥-٣٠
%	العدد	%	العدد	%	العدد
٢٣,٧٠	٩١	٢٠,٠٥	٧٧	٢١,٨٧	٨٤
الموقع الوظيفي الحالي					
تدريسي		معاون عميد كلية	عميد كلية	مساعد رئيس جامعة	رئيس جامعة
%	العدد	%	العدد	%	العدد
٨٣,٣٣	٣٢٠	١٠,٦٨	٤١	٣,٣٩	١٣
اللقب العلمي					
أستاذ مساعد			أستاذ		
%	العدد	%	العدد	%	العدد
٨٣,٣٣	٣٢٠		١٦,٦٧		٦٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: يتركز الاهتمام ضمن هذه الفقرة في مناقشة استجابات الأفراد المبحوثين وذلك عن طريق استخدام بعض المؤشرات الإحصائية، منها: التكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الفرعية لأبعاد القدرات الدينامية التي مثلتها مجموعة الأسئلة التي تضمنتها استماراة الاستبانة، فمتغير القدرات الدينامية تم قياسه عن طريق أربعة أبعاد، هي: (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز)، تضمنت هذه الأبعاد (٢١) سؤالاً وكانت المتغيرات ($X_{21}-X_1$) هي المتغيرات المعتبرة عن تلك الأبعاد، وكما يعرضها الجدول (٢):

استناداً إلى معطيات الجدول (٢) تتضح التكرارات والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية لأبعاد القدرات الدينامية ومتغيراتها الفرعية، وكما يأتي:

- **قدرة الاستشعار:** شمل هذا البعد المتغيرات (X_5-X_1) فقد جاءت نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين على متغيرات هذا البعد بمتوسطها العام بنسبة مقدارها (34.12) هذا من جانب، ومن جانب آخر جاءت نسبة عدم الاتفاق حول متغيرات هذا البعد بنسبة (25.78) وقد جاءت تلك النسبة بوسط

حسابي وانحراف معياري قيمة كل منهما (3.09) و(0.91) على التوالي، وكان المتغير (X_1) قد حصل على أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت (43.75) وبوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري (0.91) حيث أشار هذا المتغير بأن إدارة الجامعة ترافق وعلى نحو دقيق التغيرات التي تحصل في بيئة عملها الخارجية، بينما جاء المتغير (X_5) بأقل نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين بأن إدارة الجامعة تجعل من الإشارات الضعيفة في بيئتها مدخلاً لاقتاص الفرص غير المتوقعة ، فقد بلغت نسبة الاتفاق (29.34) وكان ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري (2.91) و(0.96) على التوالي.

- **قدرة التعلم:** تم تغطية هذا البعد عبر المتغيرات (X_6-X_{10})، وقد جاء المعدل العام لمؤشر نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين بقيمة مقدارها (36.40) وبوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.00). وبما يتعلق بالمتغير الذي حصل على أقل نسبة اتفاق فكان للمتغير (X_9) الذي أشر فيه بأن إدارة الجامعة تدعم وجهات النظر الجديدة التي تُعزز الحالات الإبداعية، إذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا المتغير (34.64) بوسط حسابي وانحراف معياري قيمهما على التوالي (3.05) و(1.00). بينما حصل المتغير (X_7) على أعلى نسبة اتفاق بلغ مقدارها (38.80) حيث أشار هذا المتغير إن إدارة الجامعة توظف آليات محددة في عمليات التعلم المنظمي للحصول على المعرفة، وهذه النسبة للاتفاق جاءت بوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.96).
- **قدرة إعادة التشكيل:** تم تجسيد هذا البعد عبر المتغيرات ($X_{11}-X_{15}$)، وقد سجل هذا البعد أهمية نسبية وفقاً للمعدل العام بلغت قيمتها (32.02) ووسطاً حسابياً بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.94). وقد سجل المتغير (X_{11}) المتعلق بتحويل إدارة الجامعة المعرفة المتاحة لها إلى موارد جديدة باستمرار على أعلى نسبة اتفاق بلغت (36.44) كان وسطها الحسابي (3.12) وانحراف معياري (0.95). أما أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X_{12}) بنسبة اتفاق (29.16)، إذ تمت الإشارة فيه أن إدارة الجامعة تمزج عناصر القدرة لديها بطرق مختلفة، وكان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغت (3.03) و (0.85) على التوالي.
- **قدرة الانتهاز (اغتنام الفرص):** تم التعبير عن هذا البعد بالمتغيرات ($X_{16}-X_{21}$)، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق للأفراد المبحوثين هي عند المتغير (X_{18}) فقد حصل على نسبة قيمتها (32.32) وبوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري (0.98) ليعبر هذا المتغير عن أن إدارة الجامعة تستثمر مواردها العلاقاتية مع الأطراف المختلفة لتعزيز قدراتها على استثمار الفرص المتاحة لها. بينما حصل المتغيران ($X_{17}-X_{21}$) على أقل نسبة اتفاق بقيمة مقدارها (30.73)، إذ أشر المتغير (X_{17}) بأن إدارة الجامعة تستخدم نماذج العمل الجديدة بنجاح في استثمار الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، أما المتغير (X_{21}) فقد جاء ليعكس تسخير إدارة الجامعة للأفكار التي تحصل عليها من كلياتها في استغلال الفرص أو تجنب التهديدات البيئية، وقد جاء المتغيرات بوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.91) (0.98) لكل منها على التوالي. بينما كان المؤشر للمعدل العام لنسب الاتفاق للأفراد المبحوثين على مجموع المتغيرات هذا البعد قد بلغت (33.76) وبوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري (0.97).

الجدول (٢): التكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغيرات أبعاد القدرات الدينامية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الدراسة ومتغيراتها												المتغير الرئيسي وأبعاده الفرعية
		لا انفاق بشدة		لا انفاق		محيط		اتفاق		انفاق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها		
		%	%	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.91	3.27	2.34	9	18.23	70	35.68	137	37.24	143	6.51	25	X ₁	قدرة الاستشعار	قدرة التعلم
0.87	3.06	3.13	12	22.40	86	43.23	166	27.60	106	3.56	14	X ₂		
0.90	3.11	3.13	12	20.83	80	42.71	164	28.13	108	5.21	20	X ₃		
0.91	3.10	4.17	16	19.27	74	43.23	166	28.39	109	4.95	19	X ₄		
0.96	2.91	6.25	24	29.17	112	35.16	135	26.04	100	3.39	13	X ₅		
0.91	3.09	3.80		21.98		40.00		29.48		4.72		المعدل العام		
1.16	3.06	11.46	44	19.53	75	31.51	121	26.30	101	11.20	43	X ₆		قدرة إعادة التشكيل
0.96	3.19	5.99	23	13.54	52	41.67	160	32.29	124	6.51	25	X ₇		
0.93	3.17	3.65	14	17.97	69	42.71	164	28.65	110	7.03	27	X ₈		
1.00	3.05	7.29	28	20.05	77	38.02	146	28.65	110	5.99	23	X ₉		
0.99	3.10	6.51	25	18.49	71	39.06	150	29.43	113	6.51	25	X ₁₀		
1.00	3.11	6.98		17.91		38.59		29.06		7.44		المعدل العام		قدرة الانتهاز
0.95	3.12	4.33	17	21.09	81	38.02	146	30.47	117	5.99	23	X ₁₁		
0.85	3.03	3.65	14	20.83	80	46.35	178	26.30	101	2.86	11	X ₁₂		
0.91	3.08	3.91	15	20.57	79	44.01	169	26.04	100	5.47	21	X ₁₃		
1.01	3.03	5.73	22	24.74	95	37.76	145	24.22	93	7.55	29	X ₁₄		
1.01	2.94	7.29	28	26.82	103	34.64	133	26.30	101	4.95	19	X ₁₅		
0.94	3.04	5.00		22.81		40.15		26.66		5.36		المعدل العام		
0.96	3.15	4.17	16	20.57	79	37.50	144	31.25	120	6.51	25	X ₁₆		قدرة الانتهاز
0.91	3.06	3.43	17	20.31	78	44.53	171	25.52	98	5.21	20	X ₁₇		
0.98	3.17	4.95	19	18.75	72	36.98	142	32.29	124	7.03	27	X ₁₈		
0.98	3.02	6.25	24	22.66	87	39.06	150	26.04	100	5.99	23	X ₁₉		
1.02	2.97	7.55	29	25.52	98	34.90	134	26.04	100	5.99	23	X ₂₀		
0.98	3.00	6.77	26	22.40	86	40.10	154	25.52	98	5.21	20	X ₂₁		
0.97	3.06	5.68		21.70		38.84		27.77		5.99		المعدل العام		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: تستهدف هذه الفقرة من البحث اختبار الفرضيات التي تم تبنيها لغرض التشخيص على واقع القدرات الدينامية في الجامعة المبحوثة وسعيها في بناء وتطوير هذه القدرات لديها، وذلك عبر مدى امتلاكها لأبعاد هذه القدرات.

فمن طريق توزيع استمارنة الاستبانة والحصول على البيانات من عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية من هم بلقب علمي أستاذ وأستاذ مساعد) في كليات وأقسام جامعة الموصل، وعن طريق استخدام المتوسط الحسابي العام بوصفه المؤشر الإحصائي الرئيس في تحديد مدى امتلاك الجامعة المبحوثة لأبعاد القدرات الدينامية، وذلك بمقارنة هذا المتوسط العام لجميع متغيرات البحث مع المتوسط العام لكل بعد من أبعاد القدرات الدينامية المتمثلة بـ (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز)، وكما يعرضها الجدول (٣):

الجدول (٣): مقارنة الوسط الحسابي العام لكافة المتغيرات بالمتوسط العام لكل بعد

الأبعاد	المتوسط الحسابي لكل بعد	المتوسط الحسابي العام لمتغيرات البحث	متوفّر	غير متوفّر
قدرة الاستشعار	3.09	3.07	✓	✓
قدرة التعلم	3.11	3.07	✓	✓
قدرة إعادة التشكيل	3.04	3.07	✓	✓
قدرة الانتهاز	3.06	3.07	✓	✓

المصدر: إعداد الباحثان.

تبّرز معطيات الجدول (٣) واقع امتلاك الجامعة المبحوثة للقدرات الدينامية على النحو الذي يعكس سعيها في بناء وتطوير تلك القدرات وذلك عبر امتلاك أبعادها، بما يعني أنه سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبقة من الفرضية الرئيسية للبحث الحالي، وكما يأتي:

١. تشير معطيات الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي بعد الاستشعار بوصفه بعداً للقدرات الدينامية قد بلغت قيمتها (3.09) وهي قيمة أعلى من المتوسط الحسابي العام لكافة الأبعاد البالغ قيمتها (3.07)، وهذا يؤشر أن الجامعة المبحوثة تمتلك القدرة على استشعار الفرص والتهديدات البيئية، بما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الأولى.
 ٢. يتضح عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي بعد قدرة التعلم التي بلغت قيمتها (3.11) وقيمة المتوسط الحسابي العام التي بلغت (3.07) وكما يعرضها الجدول (٣)، أن الجامعة المبحوثة تمتلك القدرة على التعلم على النحو الذي يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة والتهديدات البيئية وبما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
 ٣. تقدم معطيات الجدول (٣) معلومات تؤشر أن قيمة المتوسط الحسابي العام لكافة الأبعاد البالغ قيمتها (3.07) هي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي بعد قدرة إعادة التشكيل التي بلغت قيمتها (3.04) وهذا يؤشر أن الجامعة المبحوثة لا تملك القدرة وعلى نحوٍ كافٍ لإعادة تشكيل مواردها ولاسيما المعرفية بوصفها إحدى المنظمات المدفوعة بالمعرفة، بما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
 ٤. جاءت معطيات الجدول (٣) لتشير بأن قيمة المتوسط الحسابي بعد الانتهاز البالغ قيمتها (3.06)، هي أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام لكافة الأبعاد البالغ قيمتها (3.07)، وهذا يؤشر أن الجامعة المبحوثة تعاني من ضعف في القدرة على انتهاز الفرص البيئية بسرعة أكبر من المنظمات الأخرى، بما يدل على عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- استناداً إلى ما تقدم يتضح وعن طريق اختبار الفرضيات الفرعية أن الجامعة المبحوثة لا تمتلك القدرات الدينامية ضمن أبعادها المحددة في البحث الحالي، فهي تمتلك بعدين من أبعاد القدرات الدينامية المتمثلة بـ (قدرة الاستشعار وقدرة التعلم)، وتفتقر إلى بعدين من تلك الأبعاد هما، (قدرة إعادة التشكيل وقدرة الانتهاز) الأمر الذي يؤشر عدم صحة الفرضية الرئيسية للبحث الحالي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

جاء هذا المحور متضمناً مجموعة الاستنتاجات المستنبطه من التأثير النظري، فضلاً عن الاستنتاجات التي توصل إليها البحث عن طريق الجانب الميداني، ومن ثم تقديم بعض المقترفات، وكما يأتي.

أولاً. الاستنتاجات:

١. تُعد القدرات الدينامية ضرورة حتمية ومطلباً استراتيجياً يجب على المنظمات وبغض النظر عن طبيعة نشاطاتها وأعمالها امتلاكها لتحقيق التميز والنجاح في بيئتها.
٢. تستند عملية بناء وتطوير القدرات الدينامية في المنظمات إلى مجموعة من الموارد ذات خصائص فريدة، وعدد من العوامل الممكنة والمناهج اللازمة لعملية البناء.
٣. يتجسد مفهوم القدرات الدينامية عن طريق مجموعة الأبعاد التي تم تأشيرها في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، ولاسيما في موضوعات القدرات المنظمية.
٤. أبرزت نتائج التحليل واختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية أن الجامعة المبحوثة تركزت جهودها في بناء قدراتها الدينامية على جانبين (الاستشعار والتعلم) في عملية بناء وتطوير قدراتها الدينامية، وهذا الأمر يؤشر حالة التركيز الجزئي من قبل القائمين على الجامعة المبحوثة في النظر إلى القدرات الدينامية ضمن أبعادها الكلية.
٥. بالرغم من أن نتائج التحليل واختبار الفرضيات البحثية الثالثة والرابعة أشرت ضعف سعي الجامعة المبحوثة في بناء قدراتها في (إعادة تشكيل مواردها وانتهاز الفرص التي تناح أمامها)، إلا أن القيم للمتوسطات الحسابية لكل منها يقترب وعلى نحو كبير من المعيار المعتمد في البحث، وهذا يؤشر أن الجامعة المبحوثة لديها إمكانية في امتلاك القدرات الدينامية ضمن أبعادها المحددة.

ثانياً. المقترفات:

١. ضرورة أن تسعى إدارة الجامعة المبحوثة نحو توسيع فهمها بموضوع القدرات الدينامية وأبعادها، وإدراك تأثيراتها على الجامعة الآن ومستقبلاً عن طريق الاطلاع على مناهج ونماذج بناء هذه القدرات وفق ما تعرضه الأدبيات المتخصصة بالموضوع، لتعزيز قدرة الجامعة على التجديد والتكيف مع بيئة عملها التي تتصرف بالتغيير المستمر.
٢. ضرورة أن تركز القيادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة جهودها في تطوير قدراتها الدينامية، على النحو الذي يُسهم في قيمتها بين المنظمات الأخرى.
٣. ضرورة أن يسعى القائمون على الجامعة المبحوثة وضمن عملية بناء قدراتها الدينامية وفق أبعادها على تحقيق حالة التوازن بين تلك الأبعاد عن طريق نظرة شاملة ومتفرقة ودقيقة لكل بعد من تلك الأبعاد.
٤. ضرورة أن تدرك قيادة الجامعة المبحوثة المداخل الرئيسية والمهمة بناء وتطوير القدرات الدينامية للاستجابة السريعة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
٥. ضرورة إجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال القدرات المنظمية كونه ذا أهمية كبيرة للمنظمات والمجتمع على حد سواء.

المصادر

1. Adriana, R., Sergio, B., Elder, S., and Mônica, M., (2017), Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance, *Brazilian Business Review*, Vol (14), No (5), PP 466-478.
2. Akman, G., and Yilmaz, C., (2008), Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry, *International Journal of Innovation Management*, Vol (12), No (1), PP 69-111.
3. Amiripour, P., Dossey, J., and Shahvarani, A., (2017), Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies Impact on Mathematical Performance of Elementary At-Risk Students, *Journal of New Approaches in Educational Research*, Vol (6), No (1), PP 37-49.
4. Banjongprat, J., (2013), An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities at The Individual Level: The Context of New Service Development, thesis Ph. D, Manchester Business School, Manchester, England.
5. Chukwuemeka, O., and Onuoha, B., (2018), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, *International Journal of Management Science and Business Administration*, Vol (4), No (30), PP 7-14.
6. Eisenhardt, K. M. & J. Martin, (2000), Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, No (21), PP 1105-1121.
7. Gathungu, J., and Mwangi, J., (2012), Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance, *DBA Africa Management Review*, Vol (2), No (3), PP 83-100.
8. Hult, M., and Sjölund, J., (2017), Dynamic Marketing Capabilities: Organizational Renewal towards Social Media Marketing, Master's Thesis, Uppsala University, Uppsala, Sweden.
9. Kashan, A., (2014), Strategic Capability Development: A multi-level case study of the role of knowledge integration within product innovation, thesis Ph. D, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
10. Lin, Y., and Yu Wu, L., (2014), Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework, *Journal of Business Research*, Vol (67), No (3), PP 407- 413.
11. MacInerney, K., (2011), The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, thesis Ph.D, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität zu Köln, Köln, Germany.
12. MacInerney, K., (2011), The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, thesis Ph.D, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität zu Köln, Köln, Germany.
13. Maijanen, P., and Jantunen, A., (2016), Dynamics of dynamic capabilities – the case of public broadcasting, *International Journal of Business Excellence*, Vol (9), No (2), PP 135-155.

14. Schreyögg, G., and Kliesch, M., (2007), How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, Vol (28), No (9), PP 913–933.
15. Teece, D., and Pisano, G., (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, Vol (3), No (3), PP 537-556.
16. Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol (18), No (7), PP 509-533.
17. Wang, C., and Ahmed, P., (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol (9), No (1), PP 31-51.
18. Wollersheim, J., and Heimeriks, K, (2016) Dynamic Capabilities and Their Characteristic Qualities, *Organization Science*, Vol (27), No (2), PP 1-16.
19. Zollo, M., and winter, S., (2002), Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol (13), No (3), PP 339-351.
20. Zott, C., (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, Vol (24), No (2), PP 97-125.