

## واقع القدرات الدينامية في المنظمات التعليمية العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل<sup>(١)</sup>

م.م. أيمن جاسم محمد الطائي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

Ayman\_a77n@yahoo.com

أ.د. معن وعدالله المعاضيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

maanwaadallah@yahoo.com

### المستخلص:

هدف البحث التعرف على مدى امتلاك المنظمات العراقية القدرات الدينامية التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات بيئة 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 ممن هم بلقب علمي بدرجة أستاذ وأستاذ مساعد في كليات الجامعة وأقسامها عينة البحث الذين بلغ عدد أفرادها (٣٨٤) فرداً، وتجسدت مشكلة البحث بالسؤال عن مدى امتلاك المنظمة المبحوثة للقدرات الدينامية وأبعادها التي تمكنها 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 يؤثر 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

<sup>(١)</sup> بحث مستقل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مزمع تقديمها إلى مجلس كلية الإدارة 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 عاملاً مهماً من العوامل التي تمكنها من مواجهة التهديدات التي تواجهها وتعزز من إمكاناتها في استثمار الفرص التي تتاح أمامها، ويعد بناء هذه القدرات وتطويرها مطلباً رئيساً في المنظمات، وتقع المسؤولية الكبرى في هذا الموضوع على العناصر القيادية والإدارية في تلك المنظمات ممثلة بإداراتها الإستراتيجية، من هنا جاء هذا البحث للوقوف على مفهوم القدرات الدينامية وأبعادها التي يجب على إدارة المنظمة وقيادتها أن تركز جهودها نحو بنائها 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 والمقترحات.

## المحور الأول: المنهجية العلمية للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تسعى المنظمات نحو الإجابة عن سؤال رئيسي ومهم برز في أدبيات الإدارة الإستراتيجية يتمثل بالكيفية التي تستطيع عن طريقها المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها؟ وتتم 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 تمكنها من تحقيق الاستجابة السريعة لبيئة عملها؟**

**ثانياً. أهمية البحث:** تنعكس أهمية البحث في ضمن جانبان مُهمان، هما: الأهمية الأكاديمية وتبرز في التأطير 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 بتوجيه 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 لتلك القدرات.

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

١. بلورة إطار نظري يتم عن طريقه استعراض بعض المفاهيم الرئيسة 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 الرئيسة الآتية:

(هناك دلالة احصائية معنوية لامتلاك الجامعة المبحوثة قدرات دينامية تمكنها من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات البيئية). ويتفرع من الفرضية الرئيسة 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 التهديدات البيئية؟

٣. وجود دلالة معنوية على امتلاك الجامعة المبحوثة القدرة على إعادة تشكيل مواردها المختلفة على النحو الذي يسهم في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات 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:

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

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

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

٢. **المحور 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 الأكاديمية العراقية، ومن أجل الوقوف على واقع المتغيرات المبحوثة، ونظراً لطبيعة متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ (بالقدرات الدينامية)، فقد لجأ الباحثان إلى الاستعانة بآراء أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعة المبحوثة البالغ عددهم (٤١٨٠) شخصاً بوصفهم مجتمعاً بحثياً، وقد اختير أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بقلب علمي استاذ واستاذ مساعد البالغ عددهم (١٣٧٦) بوصفهم عينة للبحث الحالي بأسلوب العينة الطبقية القصدية، وكان عدد الأشخاص المستبينة 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 الاحصائية (SPSS-21)، واستناداً لطبيعة البحث وتوجهاته فقد تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية التي تتمثل بالآتي:
١. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية<sup>(٢)</sup>، والانحرافات المعيارية، لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
  ٢. المتوسط الحسابي العام<sup>(٣)</sup>: بغرض مقارنة هذا المتوسط مع المتوسط 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 تسعينات القرن العشرين المنظمات إلى التكيف والتجديد وإعادة تشكيل وتكوين مواردها وقدراتها بما يتماشى مع البيئة التنافسية، إذ يتم أسر هذا في مفهوم القدرات الدينامية التي تلخص الحكمة من العمل السابق للكفاءة المميزة والروتينيات المنظمة والمعرفة المعمارية والكفاءة الجوهرية والصلابة والقدرة الجوهرية، والقدرة 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 والحفاظ 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 لبقائها، لا سيما في بيئة اليوم شديدة التنافسية، وإن فهم المنظمات للكيفية التي تحافظ فيها على الميزة التنافسية واستدامتها يكون عبر تفسير العلاقة بين المنظمة وبيئتها (Kashan, 2014: ii).

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 متجذر في وجهة النظر المستندة إلى الموارد (RBV)<sup>(٤)</sup> التي قدمت عن طريق عدد من الباحثين (Wernerfelt, Peteraf, Barney)، فوجهة النظر المستندة إلى الموارد متجذرة في افتراضات الموارد الثمينة، والنادرة، والغير قابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال (VRIN)<sup>(٥)</sup> بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك فإن وجهة النظر المستندة إلى الموارد التي تعدّ 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) (Kogut and Zander 1992) (Amit and Schoemaker, 1993) (Teece and Pisano 1994) (Teece et al 1997) (Henderson and Cockburn 1994) فجوهر القدرات الدينامية يكمن في التركيز على الطاقات لتجديد الكفاءات، وإدارة المهارات

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

(٣) يتم حساب المتوسط الحسابي العام بجمع المتوسطات الحسابية لكل فقرات الاستبانة ال (٢١) وتقسيمها على عددها.

(٤) The Resource-Based View.

(٥) Valuable, Rare, Inimitable and Non substitutable.

التنظيمية الداخلية والخارجية، والروتينيات، والموارد على نحوٍ استراتيجي بوصفها أصل لتكوين الميزة التنافسية في بيئة 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 تتسق مع الطرائق المقترحة في الأدبيات بما يسهم في تعزيز الصلة بين القدرات الدينامية والأداء المنظمي، وهنا يبرز إجماع في مجال الإدارة الاستراتيجية أن القدرات الدينامية هي (Zott, 2003: 100).

١. **القدرات الدينامية بوصفها مضمنة في العمليات التنظيمية:** تم التأكيد على أهمية عملية تراكم الموجودات لتحقيق مواقع سوقية فائقة 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 متجذر في العمليات التنظيمية للمنظمة، فعلماء الإستراتيجية متفقين 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 يقيد ويجسد تطوير المعرفة الجديدة، ووجهة النظر هذه تتوافق مع اعتمادية المسار التي تنشأ في سياق القدرات الدينامية.

٣. **القدرات الدينامية بوصفها موجه نحو إحداث التغيير:** إن القاسم المشترك المذهل للعمل النظري والتجريبي بشأن القدرات الدينامية هو تركيزه القوي على التغيير، فالقدرات الدينامية تعمل على تغيير قدرات المنظمة ومعرفتها وكفاءتها، وروتينيات العمليات الخاصة بها، فضلاً عن ترتيب الموارد الخاصة بها، بل أن المجموعة المتنامية من الأدبيات التجريبية بشأن عمليات تغيير الروتينيات في المنظمات قد أنتجت حتى الآن دليلاً على روتينيات الإبداع داخل المنظمة.

٤. **القدرات الدينامية بوصفها تعلم تطوري:** مع الأخذ بعين الاعتبار، فإن وحدات البناء المفاهيمية للقدرات الدينامية المذكورة آنفاً، تشير بأن البنية متضمنة في العمليات أو الأنشطة الفرعية الروتينية التي توجه تطوير موارد المنظمة، وقدراتها، وروتينيات عملياتها، فإن هذه العمليات الفرعية الروتينية يمكن أن تصنف تحت التباين الواسع النطاق للاختلاف، الاختيار، الاحتفاظ، التي على الرغم من دلالتها بوصفها عملية تطويرية و خاصة لنشاط حل المشكلات أو صنع القرار، فالتأكيد على أهمية التعلم بوصفه جزء أساسي من القدرة الدينامية، فأنظمة التعلم هي أمثلة رئيسة للقدرات الدينامية لأن هذه الأنظمة هي أساسية لمقدرة المنظمات للإبداع والتكيف مع التغيرات في التكنولوجيا والأسواق.

ويشير (Wollersheim & Heimeriks, 2016: 2) بأن معظم المفاهيم المطروحة والخاصة بالقدرات الدينامية تعتمد على ثلاثة تعريفات مشهورة وهذه التعريفات هي لكل من (Teece et al., 1997, 516) الذي عرفها بأنها قدرة المنظمة على مكاملة الكفاءات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها تماشياً مع البيئات المضطربة والمتغيرة على نحوٍ سريع. وتعريف (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107) الذي عرفها بأنها عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد، على وجه التحديد عمليات تكامل، وإعادة تشكيل، واكتساب، وإطلاق الموارد

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

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

**ثانياً. القدرات الدينامية بوصفها توسيع لوجهة النظر المستندة إلى الموارد:** تنطلق وجهة النظر المستندة إلى الموارد من فلسفة أن تراكم الموارد القيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال بأنها هي الأساس للتنافسية المنظمة وتحقيق العوائد الاقتصادية، وتفترض أيضاً بأن الموارد القيمة والنادرة 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 يوسعون من وجهة النظر المستندة إلى الموارد لفحص تأثيرات الأسواق الدينامية، فقد اقترح مفهوم القدرات الدينامية لمخاطبة 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 ومسببة 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 تنسب الميزة التنافسية إلى تلك المنظمات الفائزة في الأسواق العالمية، التي كانت قادرة على إظهار الاستجابة في الوقت المناسب، والابتكار السريع بسرعة والمرن للمنتجات، إلى جانب القدرة 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 بيئة 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 انتهاز 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 سواء في ظروف السوق وفي قوانينها، وهنا تعدّ القدرات الدينامية القدرة على السيطرة على هذا التقلب بما يتطلب صنع مستمر لتركيبات جديدة من الموارد. إن القدرات الدينامية وفق هذا المنطلق هي بناء أنواع مختلفة من القدرات منها تجريبية، ومنها ارتجالية، ومنها عمليات إعادة تشكيل وتكامل واستحواذ على الموارد هذا المفهوم للقدرات الدينامية يتفق مع مفهوم المنظمة المتعلمة إذ أن جميع النشاطات تتم بأسلوب التعلم أي أنها غير مقيدة بالتجربة السابقة أو أي قوانين، فالمنظمة المتعلمة مستعدة دائماً 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 اعتمده الباحث (Teece et al., 1997). فوفق هذا المنهج فإن الميزة التنافسية تتحقق عبر الاستجابة والإبداع المرن للمنتج فالمنظمة الناجحة تمتلك مرونة في قدراتها الدينامية، فالقدرات تعدّ آليات للتكيف، والتكامل، وإعادة تشكيل عنائيد 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 الروتين الإبداعي الذي يسمح للمنظمة بالتغلب على مصيدة الجمود في القدرات التنظيمية. فالإبداع هو صنع أي نوع من الحادثة مع التركيز على القدرات، بما يعني صنع أنماط حديثة في حل المشكلات، وتتميز الروتينات الإبداعية بوصفها إجراءات تنظيمية موجهة تجاه التغيير وبأن القدرات الدينامية يتم تعلمها وتصبح نمط مستقر من النشاطات الجماعية، وهذه الروتينات 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 رئيسة 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، وتختلف 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 تتكيف المنظمات وتنافس عبر التحول الشكلي المستمر الذي يتخلل الكثير من جوانب الحياة التنظيمية فتمر المنظمات بتغيرات مستمرة شاملة في المنتجات والخدمات، والموارد، والقدرات، وأنماط التنظيم وهذا يُظهر بأن القدرات الدينامية تنعكس عبر قدرات التكيف للمنظمة وفق المرونة الإستراتيجية للموارد، والترافق بين موارد المنظمة وشكلها التنظيمي، والتحول المستمر للحاجات الإستراتيجية، فمقاييسها متعددة الأبعاد تشمل قدرة المنظمة على تعديل نطاق المنتج-السوق استجابة للفرص، ورصد السوق، وتخصيص الموارد في نشاطات التسويق والاستجابة إلى تغير ظروف السوق بأسلوب سريع، كما تقاس قدرة التكيف عبر قدرة النظام الإداري على تشجيع الأفراد على تغيير التقاليد والممارسات القديمة والسماح للمنظمة بالتغير 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 بجعلها جزء لا يتجزأ من المنظمة فالقدرة الامتصاصية مهمة للنجاح أمام التغير التكنولوجي الخارجي. لقد وجد 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 ديناميّة.

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

رابعاً. **أبعاد القدرات الدينامية:** تعدّ القدرات الدينامية متغير متعدد الأبعاد وأبعادها مترابطة وتكميلية، 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<sup>(٦)</sup> وتتمثل بتقييم القدرات

(٦) **seize** وقد تترجم 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 والموجودات 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 للإبقاء على قدرتها التنافسية. ووفقاً لتوجهات الدراسة الحالية، سيتم التركيز على الأبعاد الآتية للقدرات الدينامية، وكما يأتي:

١. **قدرات الاستشعار:** يعدّ الاستشعار من الأوجه الأولى للقدرات الدينامية وتتمثل 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 بيئة الأعمال المحلية والبعيدة، وتفسير المعلومات بعد جمعها واستخراج الأجزاء المهمة منها، وتعدّ 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 موروثة 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 وتغير الحاجات والإبداع (Amiripour et al., 2017: 38).

٢. **قدرات التعلم:** تنعكس 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 مترابطة، فضلاً عن قرارات متعلقة بالوقت وتوجهات السوق، لذا فمن الضروري أن تصل المنظمة إلى حالة جديدة من المعرفة لتفهم البدائل أمامها وترابط 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 ديناميكية 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 وسمسة المعرفة، ويرتبط تحويل المعرفة بحل المشكلات إبداعياً، والعصف الذهني، والتفكير الابتكاري الجديد، بينما يرتبط استغلال المعرفة بالسعي إلى مبادرات جديدة بانتهاز الفرص وتعزيز القدرات التشغيلية (Gathungu & Mwangi, 2012: 90).

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

الدينامية وترتبط إعادة التشكيل بصنع القدرات الجديدة، وتكامل 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، وهنا يجب ان تتكامل القدرات الجديدة في تشكيلة القدرات الحالية والتكامل 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 التفكيك إلى عناصر استشعار وانتهاز وتحول تنظيمي بما يجعلها تسمو فوق القدرات العادية ويجب ان تطبق هذه الأبعاد بأسلوب متعاقب أو أي لأن الروتينيات المنظمة في حالة فيض مستمر وهذه الأبعاد الثلاثة للقدرات الدينامية تضيء إطار تمكين للمنظمة لتعيد تشكيل وصنع تغييرات 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 وتنفيذه، فما أن يتم استشعار الحل لمشكلة معينة وتشخيصها يتم البدء 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.

وللوصول إلى التغيير المطلوب يجب ان 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 لحاجات زبائنهم، 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 وتنفيذه وهذا يتطلب قائداً يملك القدرة على وضع رؤية واستراتيجية وضمان ارتصاف تنظيمي مناسب سواء كان للاستكشاف أو الاستغلال وتجميع 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) بالخصائص التي يعرضها الجدول (١):  
الجدول (١): توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

الجنس											
أنثى						ذكر					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٢٥٧		٦٦,٩٣		١٢٧		٣٣,٠٧					
الشهادة (التحصيل العلمي)											
ماجستير						دكتوراه					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٣٣٨		٨٨,٠٢		٤٦		١١,٩٨					
العمر											
٣٥-٣٠		٤٠-٣٦		٤٥-٤١		٥٠-٤٦		٥٥-٥١		٥٦ فأكثر	
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٦		١٠,٩٤		٢١,٨٧		٨٤		٢١,٨٧		٨٤	
١,٥٧		٤٢		١٠,٩٤		٨٤		٢١,٨٧		٨٤	
الموقع الوظيفي الحالي											
رئيس جامعة		مساعد رئيس جامعة		عميد كلية		معاون عميد كلية		رئيس قسم		تدريسي	
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
١		٠,٢٦		٨		٢,٠٨		١٣		٣,٣٩	
١٠,٦٨		٤١		١٠,٦٨		٤١		٣٢٠		٨٣,٣٣	
اللقب العلمي											
أستاذ						أستاذ مساعد					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
٦٤		١٦,٦٧		٣٢٠		٨٣,٣٣					

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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الفرعية لأبعاد القدرات الدينامية التي مثلتها مجموعة الأسئلة التي تضمنتها استمارة 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  $(X_1-X_{21})$  هي المتغيرات المعبرة 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  $(X_1-X_5)$  فقد جاءت نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين على متغيرات هذا البعد بمؤشرها 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 النسب 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 تراقب وعلى نحوٍ 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 لاقتناص 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 فكانت للمتغير ( $X_9$ ) الذي أُشير فيه بأن إدارة الجامعة تدعم وجهات النظر الجديدة التي تُعزز الحالات الإبداعية، إذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا المتغير (34.64) بوسط حسابي وانحراف معياري قيمتهما 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 بطرائق 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 أشار 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 منهما 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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغيرات أبعاد القدرات الدينامية

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

فعن طريق توزيع استمارة الاستبانة والحصول على البيانات من عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية ممن 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	متوافر	غير متوافر
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.

- تبرز 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 المنبثقة من الفرضية الرئيسة للبحث الحالي، وكما يأتي:
١. تشير معطيات الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لبعد 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 لبعد 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 لبعد قدرة إعادة التشكيل التي بلغت قيمتها (3.04) وهذا يؤشر أن الجامعة المبحوثة لا تملك القدرة وعلى نحو 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 لبعد 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 الرئيسة للبحث الحالي.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

جاء هذا المحور متضمناً مجموعة الاستنتاجات المستنبطة من التأطير النظري، فضلاً عن الاستنتاجات التي توصل إليها البحث عن طريق الجانب الميداني، ومن ثم تقديم بعض المقترحات، 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، ولا سيما في موضوعات القدرات المنظمة.
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 تتاح أمامها)، إلا أن القيم للمتوسطات الحسابية لكل منهما يقترب وعلى نحو كبير من المعيار المعتمد في البحث، وهذا يؤشر أن الجامعة المبحوثة لديها الإمكانية في امتلاك القدرات الدينامية ضمن أبعادها المحددة.

### ثانياً. المقترحات:

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 تتصف بالتغيير المستمر.
٢. ضرورة أن تركز القيادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة جهودها في تنميته وتطوير 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 ومتفحصة ودقيقة لكل بعد من تلك الأبعاد.
٤. ضرورة أن تدرك قيادة الجامعة المبحوثة المداخل الرئيسة والمهمة بناء وتطوير القدرات الدينامية للاستجابة السريعة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
٥. ضرورة إجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال القدرات المنظمة كونه ذا أهمية كبيرة للمنظمات والمجتمع على حدٍ 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.