

مساهمة مقاربة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية

*The contribution of the dynamic capabilities approach in the field of strategic management*غزيباون علي، جامعة البويرة، a.razibaouene@univ-bouira.dzمنصر إلياس، جامعة البويرة، i.mancer@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/19 تاريخ القبول: 2020/10/22 تاريخ النشر: 2022/12/30

ملخص:

لقد تطورت مقاربة القدرات الديناميكية في أحضان المقاربة المبنية على الموارد (RBV)، حيث أن جوهر الإستراتيجية وفق هذه المقاربة هو البحث في كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق. سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح مفهوم القدرات الديناميكية ومساهماتها في اثناء حقل الإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم تصور لها كمقاربة ديناميكية للإستراتيجية وهو ما يجعلها توفر إطارًا متكاملًا لمقاربة الموارد والكفاءات والمعرفة، حيث تحشد عدة تيارات فكرية لتشكل مفهومًا موحدًا يجمعها.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية؛ الموارد؛ الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: L25, M19, M10**Abstract:**

The dynamic capabilities approach has been developed in line of the resource approach to explain the notion of sustainable competitive advantage. we try in this paper to clarify the concept of dynamic capabilities and their contributions in strategic management. Thus, we show that dynamic capabilities develop a dynamic approach to strategy also provide an integrating resource, competences and knowledge.

Keyword: Dynamic capabilities; Resources; competitive advantage.**JEL classification code :** L25, M19, M10

المؤلف المرسل: غزيباون علي،

الاييميل: alirazi35@yahoo.fr

1. مقدمة:

لقد نال موضوع القدرات الديناميكية اهتمام العديد من الباحثين في مجال علوم التسيير والإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص، حيث يقصد بها مجموعة من العمليات الممكن تحديدها وذات خصوصية مثل تطوير المنتجات، صنع القرارات الاستراتيجية، وإنشاء التحالفات. وقد تباينت آراء الباحثين في مدى مساهمة هذه المقاربة مؤيد ومعارض لها، ففيما يعارض بعضهم بوضوح مساهمة القدرات الديناميكية في مجال الإدارة الإستراتيجية ويرون أنها مفهوم مبهم لا يضيف أي قيمة علمية حسب رأي Ocasio & Levinthal، فوفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تفسير هذا المفهوم من خلال تعبئة مفاهيم أخرى موجودة أصلا في أدبيات الإدارة والمعروفة باستراتيجيات تكيف المنظمات، وهو ما يقودهم إلى التساؤل عن مدى جدوى مواصلة البحث في هذا المجال، يرى البعض الآخر من المعارضين أقل حدة من الفريق الأول أن هذا المفهوم لا يستند إلى أسس نظرية كما يصرح بذلك كل من Arend & Bromiley ويطالبون بضرورة تطوير الأسس النظرية لهذا المفهوم، وفي حالة عدم التمكن من ذلك يجب التخلي عن القدرات الديناميكية لصالح مقاربة التكيف الاستراتيجي.

2. الإطار النظري للقدرات الديناميكية

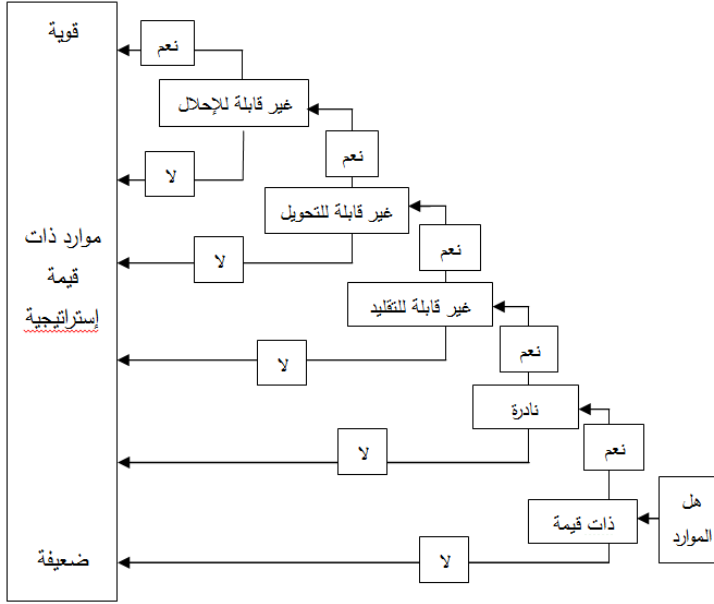
في ظل التغيرات الديناميكية السريعة في بيئة الأعمال، لا بد على المؤسسة إعادة تكوين مستمر واكتساب القدرات والموارد التنظيمية لتتطابق مع متطلبات البيئة المتغيرة. إن القدرة على التعرف على الفرص الجديدة المتاحة للمؤسسة، وتحديد الأهمية الاستراتيجية المحتملة للقدرات والموارد يسمى بالقدرات الديناميكية.

1.2. نظرية الموارد والكفاءات إطار لتحليل القدرات الديناميكية: إن أهمية الموارد كممارسة في المجال الاقتصادي وكفكرة في حد ذاتها لها جذور في الفكر الاقتصادي والتسييري، ففي الفكر الاقتصادي يرى Ricardo أن امتلاك موارد نادرة ينتج عنه ربح دائم لمالكه، لتتبلور

Friedman, Schumpeter, Penrose من خلال الفكر الاقتصادي الحديث من خلال الذين تتفق تصوراتهم حول موقف مفاده أن العامل الأساسي الذي يجعل المؤسسة تحقق أداء مرتفعاً ليس اختيارها لصناعة جذابة بقدر ما هو تبنيها لإستراتيجية تعتمد على الموارد المميزة والنادرة. إن هذه التحولات جعلت الموارد تحظى بالأولوية والأسبقية في ترتيب عوامل نجاح المؤسسات وأهلتها لأن تكون مقارنة قائمة بحد ذاتها ذات بعد إستراتيجي تستخدم كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مهما كانت ظروف البيئة وتعقيداتها.

تتصور المقاربة المبنية على الموارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من خلق وإدامة المزايا التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى يطلق عليها الموارد والكفاءات المميزة، ويقصد بالموارد حسب Wernfelt مجموع الأصول المادية والمعنوية المرتبطة بأنشطة المؤسسات خلال فترة زمنية طويلة نسبياً. فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة الاقتصاديون بعين الاعتبار، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات... الخ، (Wernerfelt, 1984, P172) وهي حسب Barney تتمثل في مجموع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف... الخ التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها. ويرى كل من Schoemaker & Amit أن المؤسسة الناجحة هي مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها، ومن ثم فإنها ستشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة في الأجل الطويل (Amit & Schoemaker, 1993, P36) ويمكن ربط العلاقة بين هذه الخصائص وخلق الميزة التنافسية على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: (خصائص الموارد المنشئة للقيمة)



Source : Dominique puthod, Catherine thévenard, visité le 15 /09 /2019, P5.

2.2 مفهوم القدرات الديناميكية: ترجع جذور مفهوم القدرات الديناميكية كما أشرنا سابقا في الأصل إلى أعمال Schumpeter وحديثه عن مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار innovation-based competition أين تعتمد الميزة التنافسية على ما سماه Schumpeter بالهدم الخلاق للموارد الحالية creative destruction وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة. أما بمفهومه الدقيق والشامل فيرجع إلى كل من (Teece , Pisano & Shuen) الذين أكدوا على أن المؤسسة وفي ظل بيئة ديناميكية تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعديل ودمج وإعادة تكوين الكفاءات والموارد الداخلية لنتناسب مع التغيرات البيئية مما يتيح تدفق مستمر في المنتجات الجديدة والخدمات المبتكرة للزبائن وبالتالي الحصول على أشكال جديدة ومبدعة للميزة التنافسية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, P515).

يمكن تلخيص أهم التعاريف التي قدمت للقدرات الديناميكية من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: أهم التعاريف المقدمة للقدرات الديناميكية

تعريف القدرات الديناميكية	الدراسة
قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين المهارات والموارد الداخلية والخارجية لتستجيب للتغيرات البيئية المستمرة.	Teece, Pisano et Shuen (1997) <i>Strategic Management Journal</i>
قدرة المؤسسة على تطوير مهارات جديدة استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية كمصدر هام للميزة التنافسية.	Tripsas (1997) <i>Industrial and Corporate Change</i>
القدرة على تحديد واغتنام الفرص وإعادة تكوين وحماية الأصول القائمة على المعرفة والمهارات والأصول التكميلية وكذلك التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	Teece (1998) <i>California Management Review</i>
عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد - على وجه التحديد العمليات التي تقوم بدمج الموارد أو إعادة تكوينها أو إضافتها أو إزالتها - للاستجابة للسوق أو إنشاء تغييرات في السوق. لذلك فإن القدرات الديناميكية هي إجراءات تنظيمية واستراتيجية تصل من خلالها المؤسسة إلى تكوين موارد جديدة لما تظهر هذه الأسواق أو تتطور أو تزول.	Eisenhardt et Martin (2000) <i>Strategic Management Journal</i>
نمط مستقر ومدروس من النشاط الجماعي الذي تقوم المنظمة من خلاله بشكل منتظم بإنتاج وتعديل إجراءاتها الروتينية بحثاً عن تحسين كفاءتها.	Zollo et Winter (2002) <i>Organization Science</i>
قدرة المؤسسة على إعادة تكوين مواردها وروتينها كما يتخللها ويرافقها مناسبة متخذ القرار في المؤسسة.	Zahra et al. (2006) <i>Journal of Management Studies</i>
قدرة المؤسسة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها عن قصد.	Helfat et al. (2007) <i>Blackwell publishing</i>
التوجه السلوكي للمؤسسة لدمج وإعادة تكوين وإنشاء مواردها وكفاءاتها، والأهم من ذلك إعادة بناء وتحسين كفاءاتها المحورية استجابة للتغيرات في البيئة من أجل تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية.	Wang et Ahmed (2007) <i>International Journal of Management Reviews</i>
القدرة على تحديد وخلق فرصة، اغتنام تلك الفرصة والحفاظ على تنافسيتها من خلال التحسين، وإعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة.	Teece (2007a) <i>Strategic Management Journal</i>
قدرة المؤسسة على تحديد وفهم والتكيف لتوليد واستغلال الخبرات الداخلية والخارجية والاستجابة لتغيرات البيئة.	Augier et Teece (2008) <i>Organization Studies</i>
قدرة المؤسسة على حل المشاكل بشكل منهجي، بمعنى قدرتها على تحديد الفرص والتحديات، واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت المناسب، وتغيير قاعدة مواردها	Barreto (2010) <i>Journal of Management</i>
هي القدرات التي من خلالها يتمكن المديرين من بناء ودمج وإعادة تكوين الموارد والمهارات التنظيمية.	Adner et Helfat (2003) <i>Strategic Management Journal</i>
هي القدرة على بناء كفاءات جديدة	Danneels (2008) <i>Strategic Management Journal</i>

Source :Gulsun Altintas, (2012),PP 8-9.

من خلال تعريف Teece, Pisano & Shuen يتضح لنا جليا مفهوم القدرات الديناميكية الذي يرتبط بالدور المحوري للإدارة الاستراتيجية في تكيف، دمج، إعادة تشكيل الكفاءات والموارد التنظيمية بطريقة متناسقة إضافة إلى الكفاءات الوظيفية من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية، أما مصطلح الديناميكية فيشير إلى القدرة على تجديد الكفاءات وفقا لتغيرات البيئة، ذلك أن الاستجابة المبتكرة في بعض الحالات تكون ضرورية خاصة عندما يرتبط ذلك بالوقت، معدل التغير التكنولوجي المرتفع، طبيعة المنافسة والسوق صعبة التحديد.

وقد اعتمد بعض الباحثين مقارنة القدرات الديناميكية بطريقة غير مباشرة فمثلا Makadok قام بالتمييز بين نوعين من القدرات المرتبطة بالريع على حد تعبيره، وهما القدرات المتصلة بانقضاء الموارد والمرتبطة بمقاربة الموارد (RBV)، وتلك المرتبطة ببناء القدرات التي ارتبطت بها مقارنة القدرات الديناميكية. (Barreto, 2010, P257)

3.2. القدرات الديناميكية والميزة التنافسية: يشير بعض الباحثين إلى أن مدى مساهمة القدرات الديناميكية في اكتساب الميزة التنافسية يرتبط بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات وهذا حسب كل من (Schilke, 2014; Winter, 2003)، وكثيراً ما ركزت هذه الدراسات على البيئات الديناميكية، لأن مثل هذه البيئات تتطلب التغيير في المؤسسة بشكل متواتر، وهو ما من شأنه أن يوفر المزيد من الفرص لممارسة القدرات الديناميكية واسترجاع التكاليف اللازمة لتطويرها. ومع ذلك تشير العديد من الدراسات النظرية والتجريبية إلى أن العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية أكثر تعقيداً، وأن التركيز على الديناميكية البيئية دون الانتباه إلى عوامل أخرى ذات صلة قد يرسم صورة غير مكتملة لقيمة القدرات الديناميكية (Drnevich & Kriauciunas, 2011, P257), (Wilden & Gudergan, 2015, P3)

الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمقاربة القدرات الديناميكية حسب هؤلاء الباحثين في سيروراتها التنظيمية والتسييرية (تنسيق، إدماج، إعادة تنظيم، تشكيل، تحويل) والتي تعتمد على مواقفها

الحالية من الموارد ونوع المسار المتبع الذي يميز المؤسسة، وبذلك فإن القدرات الديناميكية ترجع للروتينات التنظيمية وبالخصوص للروتينات الديناميكية التي اكتسبتها، أي الاعتماد على المسار الذي تم إنشاؤه من الروتينات الحالية مما يؤدي إلى تطوير أنواع جديدة من الروتينات والموارد، وخاصة يجعل من الصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها للحصول على نفس الأصول الاستراتيجية. إن جوهر مقارنة القدرات الديناميكية يكمن في الطريقة التي تجعل المؤسسة تحسن التنسيق بين الموارد والكفاءات، وبالتالي تجعلها تفهم وتميز بين مواردها، كفاءاتها، قدراتها، أي التمييز بين ما تملكه (الموارد)، ومعرفة ما تقوم به (الكفاءات)، وطريقة قيامها به (القدرات). بمعنى آخر أن أي قدرة إستراتيجية قد يتم تقليدها من قبل المنافسين حتى تصبح ممارسة شائعة في الصناعة أو قد تصبح قديمة في حالة تغير السياق الذي نشأت فيه، لذلك ولكي تكون فعالة مع مرور الوقت يجب أن تتغير هذه القدرات ولا يجب أن تبقى ثابتة، إن القدرات الديناميكية هي تلك التي تتوافق مع هذا التغيير الاستراتيجي، فهي تنشئ أو توسع أو تعدل القدرات التشغيلية للمؤسسة.

4.2. أبعاد القدرات الديناميكية: هناك ثلاثة أبعاد مختلفة للقدرات الديناميكية يمكن توضيحها كمايلي:

– **القدرات الديناميكية هي قدرات تنظيمية:** تشير القدرات الديناميكية وفق هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص البيئية، من خلال جمع المعلومات عن احتياجات السوق، تحركات المنافسين، التكنولوجيا بهدف تحديد الفرص اتجاه المنتجات والخدمات الجديدة ، (التنوع...الخ. Danneels, (Inan & Bititci, 2015, P315); (2011,P13). تعتبر القدرة على تطوير منتجات جديدة وفق هذا البعد القدرة الديناميكية الأكثر استشهادا بها من قبل الباحثين، يتضح ذلك خاصة من خلال أعمال التي قدمها (Marsh & Stock);

(2006); (Adner & Helfat, 2003) ; (Martin & Eisenhardt, 2000) ; (Danneels, 2011) ، تمت دراسة هذه القدرة الديناميكية في قطاعات مختلفة مثل صناعة الأفلام وصناعة الأدوية وذلك من خلال تسليط الضوء على تطوير أفلام جديدة مثلا وكذلك تطوير أدوية جديدة.

– **القدرات الديناميكية هي آليات للتعلم:** تركز هذه القدرات على استخدام المعلومات السوقية لتوليد معارف جديدة كما يمكن اعتبارها بأنها القدرة على ترميم القدرات التشغيلية بالمعرفة الجديدة، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

✓ القدرة على اكتساب معرفة جديدة

✓ القدرة على استيعاب المعرفة.

✓ القدرة على تحويل المعرفة وذلك من خلال الإبداع في حل المشكلات،

العصف الذهني، التفكير الإبداعي.

– **القدرات الديناميكية هي وظائف تنظيمية:** بعض الأعمال تعتبر الوظائف التنظيمية

بمثابة قدرات ديناميكية، تشمل هذه القدرات وظيفتين تنظيميتين هما : البحث والتطوير والتسويق، على سبيل المثال يشير (Adner & Helfat, 2003, P95)

أن وظيفة البحث والتطوير ضرورية لتراكم المعرفة من أجل تطوير منتجات بديلة استجابة لتطور البيئة، ويعتبر كل من (Kale, Singh, & Bell, 2009, P346)

البحث والتطوير بمثابة قدرة ديناميكية تتطور من خلال عملية التعلم التكنولوجي والتنظيمي. وقد وضّح Teece بأن القدرات الديناميكية يمكن أن تحسن الأداء

التنظيمي وذلك من خلال تحسس المحيط، ربط الفرص من أجل الإبداع، تحويل إجراءات ونماذج العمل (Proeller, 2011, P5) ، كما أشار إلى أن القدرات

الديناميكية أكثر ملاءمة للمؤسسات في مجال التكنولوجيات العالية، لدرجة أن نجاح

هذه الصناعات يعتمد على قدرتها على إنشاء أو تحديد الفرص، تغيير الموارد وحمايتها من التقليد من قبل المنافسين. في المقابل أشار كل من (Helfat & Peteraf, 2009) إلى أن القدرات الديناميكية ترتبط بعدد من الصناعات ذات الديناميكية المعتدلة. ويؤكد (Thomas & al, 2001) بأن القدرات الديناميكية تعد محفزة للإبداع، فبينما يستخدم المنافسون ترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى المواقع الإستراتيجية الجديدة، فإن القدرات الديناميكية تستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغيير الاستراتيجي، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة. يعتبر التسويق أيضاً قدرة ديناميكية، فمثلاً (Bruni & Verona, 2009, P116) يدخلان مفهوم القدرة التسويقية الديناميكية ويؤكدان على أهميتها في عملية تطوير منتجات جديدة من خلال إنشاء وتواصل وتكامل المعرفة المنبثقة من السوق.

يلاحظ أن الأبعاد الثلاثة تسعى لدراسة نفس الآلية المتمثلة في تطوير أنشطة المؤسسة، لكنها تنبثق من منظور تحليلي مختلف حيث يسعى بعض الباحثين إلى إبراز دور آليات التعلم، والبعض الآخر دور الوظائف التنظيمية في تطوير الأنشطة الجديدة.

3. خصائص القدرات الديناميكية وكيفية تفعيلها:

يتطلب تحديد خصائص القدرات الديناميكية التمييز بينها وبين القدرات العادية من جهة، وتحديد النموذج الأنسب لتفعيلها من جهة أخرى.

1.3. خصائص القدرات الديناميكية: تشترك القدرات الديناميكية والقدرات العادية في مجموعة من الخصائص فكلاهما عمليات منظمة ومتكررة، والواقع أن القدرات العادية تتكرر في جوهرها من حيث أنها ترتبط بروتينات رفيعة المستوى (Winter, 2003)، كما يمكن اعتبار أن التكرار هو جوهر القدرات الديناميكية حيث أنها تعرف أيضاً بأنها روتينات تنظيمية،

إضافة إلى هذه النقطة هناك أيضًا تقارب فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية ذلك أن القدرات العادية والديناميكية لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، فالكفاءات الأساسية حسب (Prahalad & Hamel, 1990) هي مهارات يحتمل أن تولد ميزة تنافسية كما أن القدرات الديناميكية هي أيضًا مصدرًا للميزة التنافسية حسب (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). على الرغم من هذه القواسم المشتركة، هناك أيضًا اختلافات جوهرية بين القدرات العادية والقدرات الديناميكية، حيث يختلف هذان النوعان من القدرات في طبيعة التغييرات التي يمكن أن يحدثانها حيث يشير (Vergne & Durand, 2011) إلى أن القدرات الديناميكية لديها القدرة على إحداث تغييرات أكبر من القدرات العادية، كما تتميز القدرات الديناميكية عن القدرات العادية بقدرتها على الحفاظ على الميزة التنافسية، في هذا الصدد يشير Teece أن القدرات الديناميكية هي مصدر لميزة تنافسية مستدامة ، وأخيرًا تتمتع القدرات الديناميكية بالقدرة على إبقاء العملية في حركية مستمرة، أي القدرة على توليد العديد من التغييرات المتتالية المرتبطة ببعضها البعض (Pablo & al., 2007). يمكن تلخيص ماسبق في الجدول التالي:

جدول 1 (خصائص القدرات الديناميكية)

المعايير	القدرات الديناميكية	القدرات العادية
المكونات	موارد وكفاءات	موارد وكفاءات
القدرة على إحداث التغيير	نعم	نعم
طبيعة التغيير	تغييرات أكثر أهمية من تلك التي تسببها القدرات التقليدية	تغييرات أقل أهمية من تلك التي تسببها القدرات الديناميكية
القدرة على تحقيق ميزة تنافسية	نعم	إذا كانت الموارد والكفاءات تستوفي شروط نموذج VRIN
القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	الغرض الأساسي لها	غير كافية للحفاظ على ميزة تنافسية
عملية منتظمة	نعم	نعم
عملية متكررة	تعرف القدرة على أنها روتين	شروط لاغنى عنه
فكرة الاستمرارية في التغييرات	لا	نعم

Source :Gulsun Altintas, 2012, P13.

2.3. تفعيل القدرات الديناميكية: يتطلب تفعيل القدرات الديناميكية دراسة التغيرات التي تعدل موارد المؤسسة حيث يتفق الباحثون أن تنفيذ القدرات الديناميكية يؤدي إلى تغييرات من هذا النوع، ونظرا لأننا أظهرنا سابقا أن القدرات الديناميكية تتميز بتكرارها، يجب تنفيذ العديد من التغييرات كجزء من تنفيذ القدرات الديناميكية، حيث يكفي تكرار العملية مرتين لتمييز القدرات الديناميكية، كما رأينا أن إعطاء تصور للقدرات الديناميكية يتمثل في اعتبارها قدرات تنظيمية، أي عمليات تسمح بتنفيذ الأنشطة التنظيمية، وبالتالي فإن نفس القدرات الديناميكية تحدث تغييرات من نفس الطبيعة، على سبيل المثال تتميز القدرات الديناميكية لتطوير منتجات جديدة بالتطوير المتتالي للعديد من المنتجات، لذلك يتطلب دراسة التغييرات من نفس الطبيعة لتمييز نفس القدرات الديناميكية.

إجمالاً تتميز القدرات الديناميكية بتنفيذ تغييرين على الأقل وينبغي أن تكون عملية تنفيذ التغييرات ماثلة أو متشابهة تقريبا، كما يجب يؤدي كل تغيير إلى تغييرات في الموارد التنظيمية، وأخيرا يجب ربط التغييرات أي أن تنفيذ التغيير الأول يجب أن يشجع أو يساهم في تنفيذ التغيير الثاني.

4. مقارنة القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية:

كما تم الإشارة إليه سابقاً يشكك بعض المؤلفين بوضوح في مساهمة القدرات الديناميكية في الإدارة الاستراتيجية وقد طرحوا فكرة مفادها أن هذا المفهوم عصري ويسعى إلى تفسير ظاهرة يمكن القيام بها من خلال تعبئة المفاهيم الموجودة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فمثلاً يختصر Levinthal القدرات الديناميكية في التساؤل التالي: كيف تتكيف المؤسسات مع بيئة متغيرة من منظور الأداء؟، في حين يعتقد Eisenstadt أن هذه الرؤية للقدرات الديناميكية هي رؤية مختزلة وتشكل مساراً بحثياً واعداً، سنحاول هنا اثبات أن القدرات

الديناميكية تمثل مقارنة ديناميكية للإستراتيجية من خلال ديناميكية القدرات العادية، وتوفر إطار متكامل لمقاربة الموارد والكفاءات والمعارف، كما أنها تجمع بين تيارات فكرية متعددة.

1.4. القدرات الديناميكية عامل لتنشيط القدرات العادية: تميز العديد من الدراسات بين

القدرات العادية بمعنى قاعدة الموارد الواسعة التي تستند إليها المؤسسة من ناحية، وبين القدرات الديناميكية من ناحية أخرى. فالقدرات العادية (التي تسمى أيضاً القدرات التشغيلية)

تحدد كيفية اكتساب المؤسسة قوتها في الوقت الراهن، في حين تعمل القدرات الديناميكية على

تمكين المؤسسة من التغيير. وتتيح القدرات العادية الفعالية التشغيلية بينما تتيح القدرات

الديناميكية إمكانية الاستشعار واغتنام فرص العمل الجديدة (Teece, 2007). كما أن

القدرات الديناميكية تخلق فرص لاستراتيجيات جديدة لخلق القيمة من خلال تعديل القدرات

العادية (Martin & Eisenhardt, 2000, P1112) وفي الأخير تهدف القدرات الديناميكية

إلى تطوير مقارنة ديناميكية للإستراتيجية من خلال ديناميكية القدرات العادية. ومع ذلك فإن

هذه المهمة تواجه عدة اعتراضات، حيث يشير كل من Schreyögg & Kliesch-Eberl

أن القدرات الديناميكية كما هي مبينة في الأعمال التأسيسية (Teece & al., 1997؛

2000؛ Eisenhardt & Martin, 2002؛ Zollo & Winter, 2002) غير قادرة على إحداث

ديناميكية في القدرات العادية، وتتعلق حجتهم بفكرة أن القدرات الديناميكية تتألف من إجراءات

روتينية للابتكار، والطريقة التي تعمل بها مماثلة تماما لطريقة عمل الروتينات العملية: فهي

تكرر وتثبت في نهاية المطاف في نمط من النشاط. وبعبارة أخرى وفقا لما ذكره

Schreyögg & Kliesch-Eberl ، لا يمكن أن تكون الروتينات مصدرا للتغيير، وبالتالي

فإن القدرات الديناميكية لا يمكنها تنشيط القدرات العادية، يستند هذا النقد للقدرات الديناميكية

إلى نظرة اختزالية لمفهوم الروتينات. والواقع أنه على الرغم من أن بعض الأعمال تشير إلى

أن الروتينات تشكل مصدرا للقصور الذاتي، هناك تيار فكري يؤكد على أن الروتينات قد

تشكل مصدرا للتغيير، فمثلا يرى (Adler & al., 1999) أن على الروتينات تساهم في المرونة، ويرى (Miner, 1990) أنها تساهم في إحداث التغيير التنظيمي، كما يؤكد (Feldman 2000; Feldman & Pentland 2003) أن الروتينات يمكن أن تتغير أو تتطور (Gulsun, 2012, P12).

ظهرت بعد ذلك أبحاث تشير إلى ما يعرف بالروتينات الديناميكية من أجل تبيان خصائص الروتينات المحدثة للتغيير حيث عرفها (Adler et al., 1999) بأنها "إجراءات موحدة لتغيير الروتينات القائمة وإنشاء روتينات جديدة للتكيف مع التغيرات في البيئة". إن حقيقة أن الروتينات الديناميكية هي أصل التغيير تظهر من خلال فكرة أنها تعزز الابتكار، تخلق مهارات جديدة، وتغير القواعد التنظيمية.

2.4. القدرات الديناميكية: إطار متكامل لمقاربة الموارد والكفاءات والمعرفة. توفر القدرات الديناميكية أيضا إطارا متكاملا لمقاربة الموارد، الكفاءات، والمعرفة. والواقع أن القدرات الديناميكية تدمج عمل هذه المقاربات المختلفة من منظور ديناميكي، حيث تشير بعض الأبحاث إلى أن مقاربة الموارد RBV هي مقاربة ديناميكية، فمثلا يقدم (Penrose, 1995) تفسيراً لمستوى الربح بالتغيرات التي تحدث في البيئة، وكذلك يفسر كل من (Amit & Schoemaker, 1993) الميزة التنافسية من خلال دمج العوامل المرتبطة بالبيئة. فقد أوضح الباحثان من خلال دراستهما المرتبطة بخصائص الموارد والكفاءات المولدة للربح على ضرورة الاهتمام بتطبيق واستدامة الموارد، وهو ما يؤكد أن الدراسة تنتهج مقاربة ديناميكية. ترتبط قابلية التطبيق بمدى انسجام موارد وكفاءات المؤسسة مع العوامل الاستراتيجية للصناعة، كما تعد استدامة الموارد والكفاءات ميزة ذات أهمية بالغة للحد من الاستثمار اللازم للتعويض عن انخفاض قيمتها، من جانبه يبين Penrose صاحب نظرية نمو المنشأة أن فرص النمو للمؤسسة لا تنشأ عن عوامل داخلية فحسب بل أيضاً عن عوامل خارجية،

وبالتالي يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسة وكذلك طلب الزبائن من أجل تكيف عرضها باستمرار مع ظروف السوق وهو ما يضمن نموها. ووفق نفس المنظور توضح كل من (Rindova & Fombrun, 1999, P54) أن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب أن تقوم المؤسسة بتكيف مواردها من أجل الامتثال للمعايير البيئية.

بالإضافة إلى مراعاة العوامل البيئية بوصفها عناصر يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية ركزت أعمال أخرى على التغيير في الموارد بوصفه آلية ديناميكية و عنصر أساسي في مقارنة القدرات الديناميكية. كما أن التغيير في الموارد موجود في أعمال (Penrose, 1995) الذي يوضح أن نمو المؤسسات مرتبط أصلا بالعوامل الداخلية كما أن استخدام المديرين للموارد يشكل وسيلة لضمان نمو المؤسسة، وقد ينجم هذا الاستغلال إما عن المزج بين الموارد الموجودة وغير المستغلة جيدا داخل المؤسسة أو عن حيازة موارد جديدة، نتيجة على سبيل المثال لعمليات الاندماج والحيازة، ويحكم هذا النظام عملية تعلم ديناميكية متأصلة في اكتساب معارف جديدة.

كما تناول Wernerfelt التغيير في الموارد من خلال عمليات الاندماج والحيازة حيث تتيح هذه العملية حصة فرصة لاكتساب موارد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، علاوة على ذلك واستنادا إلى أعمال (Penrose, 1995) و (Wernerfelt, 1984) فإن النمو الامثل ينطوي على توازن بين استغلال الموارد القائمة وتنمية الموارد الجديدة، ولا سيما حين يتطلب ذلك الدخول إلى أسواق جديدة.

تتخذ بعض أعمال KBV (المقاربة المبنية على الكفاءات) و CBV (المقاربة المبنية على القدرات) أيضا مقارنة ديناميكية، حيث تقع فكرة المعرفة في مقاربتين KBV و CBV في مركز الديناميكية التنظيمية. يؤكد الباحثون من هذا المنظور أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية على المستوى الاستراتيجي، كما أن ادماج المعرفة بحسب Grant يشكل مصدرا للميزة

التنافسية، ويشير كل من (Henderson & Cockburn, 1994) إلى هذا المصدر بوصفه كفاءة معيارية، ويوسع باحثون آخرون هذا المصدر ليشمل مفهوم الكفاءة المشتركة الذي يتمثل في مزج المعرفة الجديدة مع تلك المتاحة للمؤسسة.

يقدم (Henderson & Cockburn, 1994) فكرة الكفاءات المعيارية *component competence* لتحديد قدرة المؤسسة على دمج الكفاءات العادية بطريقة جديدة ومرنة من أجل تكوين كفاءات معيارية وعادية جديدة حسب الحاجة، وهكذا يحدد الباحثون شكلين من أشكال الكفاءة المعمارية. الأول هو القدرة على الوصول إلى معارف جديدة خاصة بالبيئة، في حين أن الشكل الثاني يتمثل في القدرة على دمج تلك المعرفة في المؤسسة.

إن دمج المعرفة التنظيمية يشكل أحد أبحاث Grant والذي يركز بشكل أكبر على المعرفة ذات الخصوصية التي يتمتع بها أفراد المؤسسة، حيث يرى Grant أن دمج المعرفة يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية إذا توفرت فيها ثلاثة معايير:

- القدرة على الوصول واستغلال المعرفة ذات الخصوصية لأعضائها أين ترتبط كفاءة الإدماج باستخدام المعلومات الفردية من جانب المؤسسة.
- مجال الإدماج: الفكرة المدعومة هنا هي أن الجمع بين أنواع مختلفة من المعرفة ذات الخصوصية يسمح بزيادة الغموض السببي.
- يجب أن تتيح مرونة الإدماج تجديد الميزة التنافسية من خلال الابتكار وتنمية الكفاءات الجديدة .

ويحدد Grant بعدين للتجديد هما: (1) توسيع نطاق الكفاءات القائمة لتشمل أنواعا إضافية من المعارف؛ (2) إعادة تشكيل المعارف القائمة إلى أنواع جديدة من الكفاءات. إن الاستعراض السابق للأدبيات حول الموارد والكفاءات و المعرفة يسلط الضوء على ثلاثة أبعاد تميز المنظور الديناميكي للقدرات:

– الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية،

– التغيير في الموارد،

– إدماج المعرفة.

تم تعبئة هذه العوامل الثلاثة في مقارنة القدرات الديناميكية. فالعوامل البيئية تم التركيز عليها في الأبحاث التأسيسية للقدرات الديناميكية خاصة من خلال البحث الذي قدمه (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) أين ظهر جليا أن القدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة على تعديل الكفاءات الداخلية والخارجية استجابة للتغيرات في البيئة. كما يشدد كل من وكذلك (Winter, 2003) على أهمية القدرات الديناميكية في بيئات مضطربة، فالتغيير في الموارد هو الشرط الأساسي لمراقبة القدرات الديناميكية يظهر ذلك من خلال البحث الحديث الذي قدمه (Teece, 2014) ويصف القدرات الديناميكية بأنها "تمكن المؤسسة من دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية للحفاظ على الريادة في بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار، والواقع أن الغرض الرئيسي من القدرات الديناميكية هو تعديل الموارد التنظيمية، وهذا هو التغيير المتكرر في الموارد الذي يجب أن يحافظ على الميزة التنافسية، وقد ذكر بعض الباحثين الآليات التي يمكن من خلالها إعادة تجميع الموارد، على سبيل المثال وضعت (Eisenhardt & Martin, 2000) آليات لإعادة التشكيل، والإدماج، أو الإضافة أو الحذف. وتؤكد مقارنة القدرات الديناميكية أيضا أهمية إدماج المعرفة، فمثلا يوضح (Zollo & Winter, 2002) أهمية المعرفة في تكوين القدرات الديناميكية، كما تبين الدراسات الميدانية أهمية آليات التعلم مثل التدوين، التدريب، استيعاب المعارف عند القيام بعمليات التحالف في تكوين القدرات الديناميكية.

3.4. القدرات الديناميكية مقارنة تجمع بين تيارات فكرية متعددة: على خلاف مقارنة الموارد

RBV فإن مقارنة القدرات الديناميكية تركز على أسس نظرية مختلفة ولاسيما تلك التي قدمها

Schumpeter (1934), Penrose (1995), (Williamson, 1975), (Barney, 1986), (Nelson & Winter, 1982), (Teece & Pisano, 1994). تشير (Helfat & Peteraf, 2009, P100) إلى أن القدرات الديناميكية تقوم على أسس واضحة التحديد، كنظرية نمو المنشآت لـ Nelson & Winter، ويضيف الباحثون أن القدرات الديناميكية تركز أيضا على النظرية السلوكية بما في ذلك النمو التنظيمي والتعلم التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية. ويضيف كل من (Augier & Teece, 2008) نظرية تكلفة المعاملات إلى هاتين النظريتين. لذلك لا يمكن إنكار تعدد النظريات في مقارنة القدرات الديناميكية وهو ما قاد كل من (Arend & Bromiley, 2009) إلى القول بأن القدرات الديناميكية تعاني من الغموض في الأسس النظرية وتميل النظريات المستخدمة إلى الاختلاف من باحث لآخر. فوفقاً لهؤلاء يمكن أن يؤدي عدم الوضوح في الأسس النظرية إلى دفع الباحثين إلى الجمع بين نماذج نظرية بشكل غير منسجم. على عكس من ذلك يعتبر (Teece & Pisano, 1994) أن تعبئة عدة نظريات يوفر إطاراً نظرياً أكثر اتساقاً من الأعمال السابقة، ويعد ثراء لتقديم تفسير أكثر اكتمالاً للظواهر المدروسة، خاصة وأن النظريات التي يتم تعبئتها لا تتعارض مع بعضها البعض (Gulsun, 2012, P23-24).

5. خاتمة:

تعتبر مقارنة القدرات الديناميكية كتطور لمقاربة الموارد (RBV) التي غالباً ما يتم انتقادها بسبب رؤيتها الثابتة للموارد والكفاءات، وقد تبين لنا من خلال دراسة مساهمات القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية أن القدرات الديناميكية تعطي رؤية ديناميكية لموارد المؤسسة، ذلك أنها تمثل عامل لتنشيط القدرات العادية كما توفر أيضاً رؤية شاملة للمؤسسة عن طريق التكامل بين مقاربات الموارد، الكفاءات والمعرفة، وأيضاً تجمع بين عدة تيارات فكرية لتعطي تفسير أكثر اكتمالاً للأداء التنظيمي.

إن أوجه القصور في مقارنة القدرات الديناميكية يتمثل في جانبين رئيسيين، ففي الواقع هي لا تشكل إطار نظري متكامل لفهم القدرات الديناميكية من جهة بمعنى أنها مقارنة غير مكتملة نظريا، كما أنها لا توضح كيفية بناء هذه القدرات من جهة أخرى. غالبًا ما يتم تحديد القدرات الديناميكية من خلال نتائجها فمثلا يرى الباحثون أن القدرات الديناميكية تجعل من الممكن تطوير منتجات جديدة ، كما تمكن من الدخول إلى أسواق جديدة ، أو حتى أنها تسمح بالتحول المستمر دون الإشارة إلى ما يجعل من الممكن الوصول إلى كل هذه النتائج. وبعبارة أخرى فإن هذه الدراسات لا تحدد بوضوح ماهية القدرات الديناميكية وهو ما يجعل الأدبيات تبقى غامضة عند هذا المستوى.

6. المراجع:

- 1 Adner, R., & Helfat, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*. (2003).
- 2 Bruni, D. S., & Verona, G. Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*. (2009).
- 3 Danneels, E. Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal* 32(1). (2011).
- 4 Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*. (2011).
- 5 Gulsun, A. Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique? . *l'association internationale de management stratégique (aims)*. Québec: université de Laval. (2012).
- 6 Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *strategic organization*. (2009).
- 7 Inan, G. G., & Bititci, U. Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (2015).

- 8 Marsh, S. J., & Stock, G. N. Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. *The Journal Of Product Innovation Management*. (2006).
- 9 Martin, J. A., & Eisenhardt, K. MDynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. . (2000).
- 10 Nieves, J., & Haller, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism management*. (2014).
- 11 Proeller, I. How dynamic capabilities mediate he link between strategy and performance. *annual conference of the European group for public administration panel on strategic management in gouvernement*,. Bucharest, Romania. (2011).
- 12 Puthod, D., & Thévenard, C. La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le groupe salomon. Université De Savoie, France: Irege. (1998).
- 13 Teece, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*. (2014).
- 14 Teece, D. J., & Augier, M. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. UK: Palgrave Macmillan. (2018).
- 15 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. (1997).
- 16 Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2*. (1984).
- 17 Wilden, R., & Gudergan, S. P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. (2015).