

## تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات

د. حمدان عبيد منصور

معاون العميد العلمي وتدريسي مادة الإدارة الاستراتيجية

مدرب مساعدا

قسم ادارة الاعمال

تدريسيه في قسم الإدارة العامة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الفلوجة

جمهورية العراق

### الملخص

استناداً إلى أدبيات القدرات الإدارية الديناميكية والتي تم اشتقاقها من نظرية الموارد والقدرات تناول البحث تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية، ذلك من خلال معاملات الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتم تحليل القدرات الديناميكية إلى الأبعاد الرئيسة الثلاثة، (قدرات تكامل الموارد، قدرات نشر وتشكيل الموارد، وقدرات التعليم)، بغية قياس علاقتها في الجاهزية الاستراتيجية، التي تمتلكها المنظمة والقائمة على (الحساسية الاستراتيجية، والقدرة على التغيير، والالتزام الجماعي، وتحمل المسؤولية) بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات، في إطار ممارستها لأعمالها وسعيها لبقائها.

وخرج البحث عن نتائج كان أبرزها، أن القدرات الديناميكية ترتبط وتؤثر معنوياً في حالة امتلاك المنظمات لمقومات الجاهزية الاستراتيجية، كما إن قدرات نشر وتشكيل موارد الشركة التي تناولها البحث، أظهرت الارتباط الأعلى، والتأثير الأكبر على جاهزيتها الاستراتيجية، وبموجب ذلك فقد طرحت بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تشجيع المنظمات، على تعزيز القدرات الديناميكية بهدف استخدامها أداة مناسبة لجاهزيتها الاستراتيجية، بغية الاستعداد للتغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: نظرية الموارد والقدرات، القدرات الديناميكية، الجاهزية الاستراتيجية.

### المقدمة

كان لعصر المعلومات تأثيراً نوعياً في الطرائق التقليدية لحياة الإنسان بصورة خاصة، والمجتمعات والمنظمات بصورة عامة، وبذلك تغيرت ممارسات منظمات الأعمال وطرق أدائها لأعمالها، وأخذت تركز اهتماماتها باتجاه بناء موارد وقدرات قيمة، تتميز بعدم إمكانية التقليد والمحاكاة، وتوفر للمنظمات مقومات تمكين، وتحقق لها التفوق على المنافسين (Laudon and Laudon, 1998).

ومن هنا انطلقت الدراسات البحثية عن الطرائق الكفيلة بتحويل موارد المنظمة، إلى قدرات جوهرية تُحقق من خلالها التفوق التنافسي، وقد كُتبت نظريات عديدة عن الموارد والقدرات الاستراتيجية، وآخر ما كُتب في هذا المجال هي نظرية الموارد والقدرات (Wernerfelt, 1984)، وترى أن المنظمة التي تمتلك موارد وقدرات بمواصفات معينة، (القيمة، والفرادة، وعدم إمكانية التقليد، وعدم إمكانية الإبدال) تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (Barney, 1991).

وقد ظهرت أفكار جديدة في نطاق التكيّف مع درجات التغيير والديناميكية البيئية، والجاهزية الاستراتيجية المطلوبة من قبل المنظمات الساعية للاستمرار والنجاح. إن نموذج الجاهزية الاستراتيجية يجعل المنظمة قادرة على متابعة واقتناص فرص السوق بسرعة، ويعد ضرورة ملزمة لنجاح المنظمة، وهذا يتم بوجود قدرات ديناميكية مساعدة لتحقيقه (Bharadwaj, 2000).

\* تم استلام البحث في أبريل 2020، وقبل للنشر في مايو 2020، وسيتم نشره في ديسمبر 2023.

فتناول البحث قياس وتحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية ومتغيراتها على الجاهزية الاستراتيجية، وركز على بناء إطار فكري وميداني لأثر القدرات الديناميكية للشركات قيد البحث، على جاهزيتها الاستراتيجية وتقديم المقترحات لها، وتضمن البحث دراسة الجانبين النظري والعملي، تقدمها الإطار المنهجي للبحث وأختتم بالاستنتاجات والمقترحات، ثم الملاحق. ونبين هنا إن مصطلح الجاهزية الاستراتيجية (Strategic Agility) يستخدم لدى الباحثين العرب مرادفاً للتغيير الاستراتيجي، أو خفة الحركة الاستراتيجية، أو الرشاقة.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### القدرات الديناميكية في إطار نظرية الموارد والقدرات (وجهة النظر المستندة إلى الموارد)

تعدّ نظرية الموارد والقدرات أو وجهة النظر المستندة إلى الموارد (Resource Based View - RBV) من النظريات الاستراتيجية المهمة، التي توضح الدور المباشر للموارد المنظمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وترى هذه النظرية أن المنظمات تمتلك مجموعة من الموارد، البعض منها يُمكن المنظمة من إحراز النجاح في الميدان التنافسي، والبعض الآخر يساعدها في تحقيق أداء متفوق في الأجل الطويل (Wade and Hulland, 2004: 109).

وإن الأساس الذي تقوم عليه وجهة النظر المستندة إلى أن الموارد هي تحقيق الربط بين أداء المنظمة مع الموارد والمهارات الخاصة بها (التي استثمرتها)، والتي تتصف بالندرة وصعوبة التعويض والتقليد من قبل المنافسين. وفي الوقت الحاضر تعدّ هذه الآراء المنظور النظري السائد في مؤلفات الإدارة الاستراتيجية، التي تركز على السمات المكلفة لتقليد المنظمة في إطار الدوافع الأساسية للأداء (Bharadwaj, 2000: 170). وبحسب (Wang and Ahmad, 2007: 32)، فإن الموارد المنظمة يجب أن تتميز بأربع خصائص لتساهم في توليد القدرة على تحقيق المزايا الاستراتيجية، وهذه الخصائص هي (القيمة، والندرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للإبدال)، وقد أطلق على الموارد التي تتميز بتلك الخصائص بموارد (VRIN).

### مفهوم القدرات الديناميكية:

يعكس مفهوم القدرة الديناميكية أهمية تجديد القدرات المنظمة، حتى تتوافق مع التغيرات البيئية، مما يمكن المنظمة ومن خلال القدرات الديناميكية لتقانة المعلومات من الاستجابة بالسرعة المناسبة للمخاطر البيئية، وتوجيه الفرص، ومن ثمّ البحث عن، واستكشاف، واكتساب، واستيعاب، واستخدام المعرفة حيال الموارد والفرص وكيفية تنظيم الموارد؛ لاستغلال تلك الفرص الناشئة عن التغيير في الطلبات أو تسارعها أو تنوعها (Bhatt and Grover, 2005: 261). ويشير تعبير (فعال) إلى القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق الانسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة (Teece et al., 1997: 515)، مما يُظهر حاجةً لاستجاباتٍ إبداعيةٍ معينة، عندما تكون علاقة التوقيت والأسواق مهمة، ويكون معدل التغير التقني سريعاً، وهناك صعوبة في تحديد طبيعة التنافس والأسواق مستقبلاً. ويشدد تعبير (القدرات) على الدور الرئيس للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التمايز المناسب، والتوحيد وإعادة تشكيل المهارات المنظمة الخارجية والداخلية، وكذلك الموارد والكفاءات الوظيفية من أجل التوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة (Teece et al., 1997: 515).

يشير مفهوم القدرة الديناميكية إلى أنها توجه سلوكي ثابت للمنظمة من أجل التكامل، وإعادة تشكيلها وتجديد مواردها، وتأهيل قدراتها الجوهرية استجابةً للبيئة المتغيرة من أجل البقاء وديمومتها (Wang and Ahmed, 2007: 35).

أما (Teece et al., 1997: 516) فقد عدّها قدرة المنظمة على مكاملة وبناء وإعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية، لتوفير استجابة سريعة لأية تغيرات بيئية.

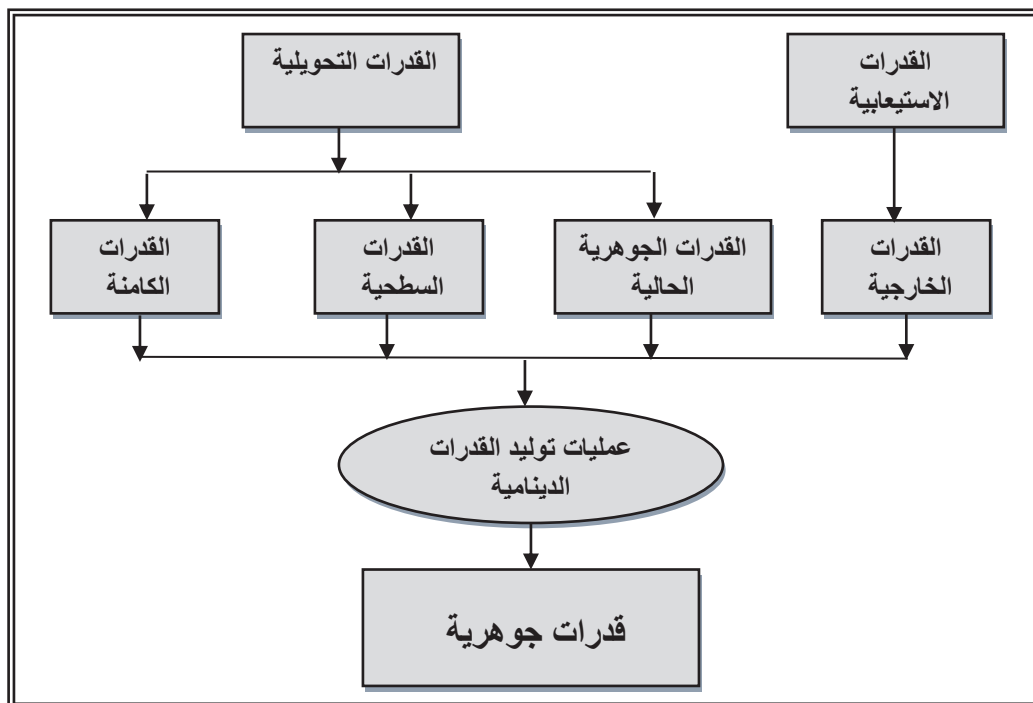
مصادر القدرات الديناميكية: أشار كل من (Jose and Jose, 2003: 48) (العنزي، 2009) إلى أن هناك مصدران للقدرات الديناميكية أسموها بصيغ توليد القدرات الديناميكية، وهما:

- 1- القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على إنشاء أو امتلاك قدرات من مصادر خارجية، أو هي القدرة التي بواسطتها تفهم المنظمة وتستفيد من القدرات الحالية المملوكة (Garud and Nayyar, 1994: 371).
- 2- القدرة التحويلية: وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة. ومن الشكل (1) يمكن أن نلاحظ أن القدرات الديناميكية تتولد بصيغتين، فهي تأتي إما من (Jose and Jose, 2003: 49):

أ- القدرات الساكنة أو المستترة: التي تتراكم من خلال الخبرة الجماعية وتستقر في الذاكرة المنظمة وبصورتها هذه فهي غير مستخدمة.

ب- القدرات السطحية: والتي تكون قيد استخدام المنظمة، ولكنها لا تعتبر قدرات جوهرية.

ويبين الشكل (1) مصادر القدرات الديناميكية بحسب وجهة نظر (Jose and Jose, 2003):



Source: Jose A. Medina-Garrido and Jose Ruiz-Navarro, (2003), IT and dynamic Capabilities, International Journal of Information Technology, Vol. 9, No. 1, P. 50.

الشكل (1) مصادر القدرات الديناميكية

### أبعاد القدرات الديناميكية

إن القدرات الديناميكية التي تُمكن المنظمة من التخلص من الموارد التي لم تعد لازمة لدعم جاهزيتها الاستراتيجية، تعدّ هي أيضاً قدرة حاسمة للمنظمة، وتظهر أهميتها عندما تخضع الأسواق للتغيير (Eisenhardt & Martin, 2000: 1105)

واستناداً إلى (البدراي، 2010) وإلى (Teece et al., 1997) فإن أبعاد القدرات الديناميكية، تتمثل بـ:

#### أ- قدرات تكامل الموارد

تباينت وجهات نظر الباحثين بخصوص تحديد مفهوم دقيق لتكامل الموارد، والسبب يكمن في توصيف ماهية تلك الموارد، وأنها مهماً كان نوعها ليست منتجة بصورتها المنفردة، إذ يتوجب أن تتكامل بعضها مع بعض، وبما يُكسب المنظمة ما يعرف بالقدرات التنظيمية Organizational Capabilities فقد عرّفها (Amit & Schoemaker, 1993: 34) بأنها مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تنفيذ وتطوير استراتيجيات المنظمة وقدراتها، باعتبارها طاقات موجهة نحو نشر وتسيق الموارد لتحقيق أهدافها وإنجاز المهام المختلفة.

إن هناك تصنيفات مختلفة لها، إلا أن أغلب المتخصصين في ميدان إدارة الأعمال يرجحون تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية، هي: (المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية)، والتي يعبر البعض عنها بوصفها موارد ساكنة تتولد الحاجة إلى تحريكها لتحقيق أهداف المنظمة (الشماع، 1992: 2).

## ب- قدرات إعادة نشر وتشكيل الموارد

ويطلق عليه أيضاً بإعادة التفعيل، هو مفهوم تحوُّلي ويعدّ من الفعاليات المهمة والكفاءات التي يُظهرها المدراء، وعلى نحوٍ خاص في البيئات ذات التغيير السريع، فتتولد القيمة الواضحة للقدرة التي تساند الشعور بالحاجة إلى إعادة تشكيل هيكل موجودات المنظمة، وإتمام التحوُّل الداخلي والخارجي (Amite & Schomaker, 1993: 33)، الأمر الذي يتطلب المراقبة المستمرة للأسواق، والتقانات، والممارسات الأفضل. وفي البيئات الديناميكية غير الساكنة. قد تتضرر المنظمات التي لا تمتلك القدرة على التحوُّل وإعادة التشكيل، التي تعدّ في حد ذاتها مهارة تنظيمية يتم تعلّمها. فإذا تمت ممارستها على نحوٍ متكرر، سهّل إنجاز العمل. وتتجه عملية إعادة النشر والتشكيل نحو هيكل القدرات الجوهرية، فقد عرفها (Leonard-Barton, 1992: 111- 125) بأنها "معرفة ومهارات وأنظمة تقانات إدارية وقيم وأعراف ينصب تركيزها على العلاقة ما بين الفرد والبيئة الداخلية"، أي التركيبية الإدراكية للعاملين، التي ستكون قابلة لإعادة التشكيل لتسمح بتغيير الممارسات الداخلية. كذلك عبر عنها (Teece, 2007: 1332) "بأنها امتلاك المنظمة للقدرة التحويلية التي قد تولد بدورها مقدرات جديدة أخرى للمنظمة، تعدّ ذات قيمة استراتيجية عظمى توصف بأنها صعبة التقليد لاعتمادها على مسار خاص معقد اجتماعياً، وغامض سببياً". إن عمليات إعادة النشر والتشكيل تشتمل على العديد من الروتينيات، فقد ميّز (Zollo & Winter, 2002: 345) بين نوعين منها، تلك المستخدمة في النشاط العملي للمنظمة (الروتينيات العاملة)، وتلك الروتينيات المخصصة والمكرسة لتعديل الروتينيات العاملة (القدرات الديناميكية الفاعلة) (Barreto, 2010: 256- 280).

بعض أنواع الروتينيات الخاصة بعمليات إعادة النشر والتشكيل هي (روتينيات الوساطة والتكرار، روتينيات توزيع الموارد النادرة، روتينيات اكتساب الموارد، روتينيات جلب الموارد، روتينيات إطلاق الموارد). وتعدّ الروتينيات عناصر مهمة لبناء القدرات الديناميكية التي تحقق للمنظمة جاهزية استراتيجية، عبر إعادة نشر موارد المنظمة وتحويلها وإعادة تشكيلها، فضلاً عن تجديد أنموذج العمل أو المنتجات. أما في الأمد الطويل فإن التفوق الدائم ينشأ من إعادة تشكيل العمليات الداخلية للمنظمة وتحويلها، وهذا هو مضمون ما تهدف إليه القدرات الديناميكية في منظمات الأعمال.

## ج- قدرات التعلّم الاستراتيجي

يتركز التعلّم الاستراتيجي في كونه وسيلة مهمة لتفوق المنظمات، ومصدرًا أساسيًا للتغيير الاستراتيجي، إذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل بين المنظمة وبيئتها، واستجابة المنظمة للتغيرات البيئية بسرعة تفوق استجابة المنافسين عبر تثبيت مجموعة من القيم والممارسات والسلوكيات التي يتطلّبها التغيير، كما يساهم التعلّم الاستراتيجي في تطوير العمليات العقلية والإدراكية، وإثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه الإبداع في التفكير، ويضيف القيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد ميزة تنافسية مستدامة.

ويشير بعض الباحثين ومنهم (Thomas et al., 2001, 330-345) إلى أن التعلّم الاستراتيجي يُعدّ أرضيةً تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتفسير وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة. فيما أشار (Berghman, 2006: 40) إلى أن التعلّم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثمّ القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها، ومن خلال ذلك يرى (Tallon et al., 2007, 122-134) أن التعلّم الاستراتيجي يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها. وفي إطار ذلك يشير (الخفاجي، 2005: 1-12) إلى أن التعلّم الاستراتيجي يؤدي دورًا فاعلاً في تجسيد القيمة الاستراتيجية للمنظمة.

## الجاهزية الاستراتيجية

تعد الجاهزية الاستراتيجية سمة من سمات المنظمات الحديثة، التي تعيش في ظل المنافسة الشديدة والديناميكية في بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات، وما تحتاجه المنظمة من جاهزية، سواء في بناء الاستراتيجيات، وابتكار الأساليب والأنظمة، وتنظيم مهارات وقدرات العاملين، والاستجابة المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات. وتشكل الجاهزية الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة.

## مفهوم الجاهزية الاستراتيجية

قدمت بعض الدراسات النظرية والعملية مفاهيم متنوعة للجاهزية الاستراتيجية، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لإعمالها بسرعة، فقد وصفت من قبل (Pateyron, 1998: 23) "بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيير باستخدام الرؤيا المرتكزة على الموارد. فيما يراها (D,Aven, 1994: 25) "المرونة وسرعة الاستجابة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير إعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها".

وفي هذا المجال تعرّف الجاهزية الاستراتيجية، بأنها السهولة والسرعة التي بهما تكون المنظمات قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر، أو الفرص الناشئة في بيئاتها (Tallon, 2007: 1).

فيما يعرفها (Sambamurthy et al., 2003: 245) بأنها القدرة على تتبع فرص الابتكار وكسب فرص السوق التنافسية بحشد الموجودات الأساسية، والمعرفة، والعلاقات مع عناصر السرعة والمفاجئة.

كما أورد (Weill et al., 2002: 20) إن الجاهزية الاستراتيجية " مفهوم واسع يحيط بمجموعة مبادرات الأعمال التي يمكن للمنظمة تنفيذها بسهولة " في حين يراها (Cutter, 2006: 1- 3) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة، وغير المؤكدة بشكل واضح وسرعة فائقة" كما وصفها (WWW.atept.com, 2007) "بأنها مدخل تتمكن المنظمات من خلالها صياغة مستقبلها وابتكار نماذج لاستراتيجيتها بشكل ديناميكي، والمشاركة والتكيف باستمرار مع التغيرات التي تهدد طاقتها الربحية، قبل أن تصبح الحاجة إلى التغيير ملحة".

## أهمية الجاهزية الاستراتيجية

تمثل الجاهزية الاستراتيجية التغيير الذي يحقق أقصى النجاح من خلال ابتكار المنظمات نماذج أعمال جديدة، تؤهلها لإيجاد طرق مبتكرة تتنافس بها تحت أية ظروف، وذلك عن طريق التنبؤ بالتغيرات البيئية أو التكيف معها، لذا ظهر الاهتمام بها، لأنها تعد الموجه الأساسي للأداء المتفوق لمنظمات الأعمال.

وهي من المتطلبات المهمة التي تحتاجها المنظمات المعاصرة، ما دامت إنها في مواجهة مستمرة للمنافسة الكثيفة، والعولمة، وزمن التسويق الضاغط، لذا أعدّ الجاهزية الاستراتيجية أو القدرة على متابعة واقتناص فرص السوق بسرعة، ومفاجأة ضرورية وملزمة لنجاح منظمات الأعمال، وهناك حاجة دائمة للابتكار من خلال تقنيات المعلومات، لإحداث التغيير والتمايؤ في عمليات الأعمال والممارسات المختلفة لغرض الاستجابة للتغيير المتأتي من قبل المنافسين (Gang, et al., 2006: 4413). إذ إن المنظمات التي تتميز بجاهزية استراتيجية تتحسس باستمرار الفرص التي تتحها الإجراءات التنافسية في مجالات سوق بضائعها، وتسترشد بالمعرفة الضرورية والمنافع المتاحة في اقتناص تلك الفرص. وإن الجاهزية الاستراتيجية يمكن أن تشكل الأساس لنجاح استمرار المنظمات في تعزيز وإعادة تكوين قيمتها، من خلال الابتكار في المنتجات، والقنوات، وتجزئة السوق (Sambamurthy et al., 2003: 237). في حين يؤكد (المعاضبي، 2008: 1-24) على أن الجاهزية الاستراتيجية تعدّ إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وديمومتها، وأنها ميزة تنافسية مؤقتة تتراكم بمرور الوقت لتصبح مستدامة.

## أبعاد الجاهزية الاستراتيجية

يتفق معظم الباحثين بخصوص الأبعاد الأساسية للجاهزية الاستراتيجية، ومنهم كل من: (مصطفى، 2010) (Doze and Kosonen, 2007: 1-22) و (Beltrami, 2008: 1-6) والمتمثلة ب: (الحساسية الاستراتيجية، والقدرة على التغيير، والالتزام الجماعي، وتحمل المسؤولية)

## الحساسية الاستراتيجية

وتتضمن الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، التي تستطيع من خلال تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والإلمام بمتغيراتها كافةً. وقد اعتبرت أحد القدرات المعززة للجاهزية الاستراتيجية، من خلال تجاوز المنظمة لجملة أمور منها (قصر النظر الاستراتيجي، ضعف الرؤيا الاستراتيجية، التقييم والحكم السريع)



## القدرة على التغيير

ويقصد به تبني التغيير والاستعداد له ووضع الخطط للأمدين القصير والبعيد، من أجل إحداث التغيير والتكيف مع البيئة التنافسية التي تتطلب جاهزية استراتيجية، وامتلاك المنظمة لمحفظة متنوعة من المنتجات والخدمات المتطورة باستمرار، إضافةً إلى قدرتها على إعادة ونشر مواردها وتشكيل أنظمه أعمال جاهزة تسمح لتبني التغيير، وهذا يتطلب تأهيل كوادر فنية وإدارية لها القدرة على مواجهة التغيير، وللقدرات الديناميكية دور كبير في تسهيل الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. (صالح، 2010: 125)

## الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية

ويقصد به تمسك الأفراد بالمنظمة وولائهم لها، والاعتقاد القوي بأبعادها، ويكون هذا بإظهار قدرة المنظمة على صياغة قرارات مهمة وسريعة، ويمثل الالتزام وفقاً لوجهة نظر ولاء الأفراد للمنظمة، ويكون في ثلاث صور (التطابق، والاندماج، والولاء) إذ يتم التطابق Identification بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج Involvement في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق عمل مبدعة، وجماعات متماسكة، وشبكات عمل تهدف للوصول إلى بناء رأس المال الاجتماعي الذي يحقق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة، وتحولها إلى ممارسات (صالح، 2010، 125)

وتشير المسؤولية إلى الالتزام الذي يقع على عاتق الفرد أو المجموعة أو المنظمة في تنفيذ مهام معينة، وتتضح في إطار العلاقات ما بين الأفراد أو المنظمات، ويترتب على هذا الالتزام، توفير الإيضاح والتبرير من وراء تنفيذ تلك المهام، والخروج بنتائج مع تحمل مسؤوليتها، وتعدّ مسؤولية الفرد أساس المسؤولية الجماعية التي بدورها تقود إلى المسؤولية التنظيمية.

## تأثير القدرات الديناميكية على الجاهزية الاستراتيجية

يشير (Bhatt, Grover, 2005) إلى أن القدرات الديناميكية في منظمة الأعمال هي منظور ديناميكي يؤكد استخدامه نظرياً على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ويُعد مصدراً للمعرفة والإبداع والتميز في البيئات المعاصرة، والتي تتطلب منها جاهزية استراتيجية عالية تحقق لها سرعة استجابة للمواجهة المستمرة لعدم التأكد البيئي والمنافسة الكثيفة، التي تتطلب يقظة وقدرة استراتيجية، وهذا هو مضمون الحساسية الاستراتيجية، وتشير دراسة (MacKinnon, et al., 2008: 4-6) إلى أن المرونة الاستراتيجية، والجاهزية الاستراتيجية، يمكن أن تبلغهما المنظمة من خلال التركيز على قدراتها الديناميكية، وهيكلها التنظيمي المرن وثقافتها التنظيمية الحكيمة، وليس التركيز على آليات تمكين الجاهزية الاستراتيجية، والتي تتمثل بشبكات الاتصال والبنية التحتية المتكاملة لنظم المعلومات. ويؤكد (Kuwada, 1998: 719-736) على أن التعلّم الاستراتيجي يؤدي دوراً أساسياً في تمكين المنظمات من تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، المتمثلة بالسرعة والمرونة في عمليات تطوير المنتجات، وإن عملية البحث الدؤوب لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة تمنح المنظمة القدرة على حل طيف من المشكلات والمعوقات في مدة زمنية قصيرة، ويرى أيضاً أن نجاح المنظمة وتميزها يبني من خلال التعلّم الاستراتيجي واكتساب المعرفة والمشاركة فيها وتحولها إلى قدرات جديدة.

## الدراسات السابقة

### أولاً - دراسات تناولت المتغير الأول: (القدرات الديناميكية)

#### تقانة المعلومات والقدرات الديناميكية

دراسة (Jose A. Medina-Garrido & Jose Ruiz-Navarro, 2007)، وهي دراسة نظرية مهمة تناولت موضوع القدرات الديناميكية (الحركية)، وقد افترضت الدراسة أنموذجاً لتكوين قدرات ديناميكية. من خلال الآتي:

- تحديد خزين الشركة من القدرات زمانياً ومكانياً.
- الحفاظ على سجل القدرات.
- دعم تحويل القدرات الموجودة والتحوّل الداخلي إلى القدرات الجديدة المركبة (التي تم صنعها أو تكوينها) عبر المنظمة.

وحدد الباحثان في النموذج المطروح نوعين من القدرات، هما: قدرات الطاقة التحويلية التي تتضمن القدرات الكامنة، وقدرات الطاقة الاستيعابية، التي تتكون من القدرات الخارجية. وبين الباحثان أن تلك القدرات مجتمعة تؤدي

إلى خلق قدرات ديناميكية، بدورها تخلق قدرات جوهرية جديدة. وقد استنتج الباحثان أن نظرية الموارد والقدرات يجب ألا تأخذ بالاعتبار فقط القدرات الجوهرية، وإنما مديات واسعة من القدرات الجوهرية وغير الجوهرية.

### القدرات الديناميكية، نظرة عامة ومراجعة البحث

دراسة (Catherine L. Wang & Pervaiz K. Ahmed)، ومن أهداف البحث، تقييم التطور النظري والتجريبي للقدرات الديناميكية، ويرى الباحثان إن الفكرة العامة للقدرات الديناميكية، هي المقدمة المنطقية لنظرية وجهة النظر المستندة إلى الموارد، وفي ضوء هذه النظرية أوضح البحث مفهوم القدرات الديناميكية في الشركات، ومن ثم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية مهمة لتكوين القدرات الديناميكية أسموها بالآتي:

- القدرة التهاؤوية Adaptive Capability
- القدرة الاستيعابية Absorptive Capability
- القدرة الإبداعية Innovative Capability

وتوصل الباحثان إلى إن منظور القدرات الحركية يأخذ قدرات أخرى في الحسبان، ويمكن أن يوفر لنا خيارات أخرى للحصول على قدرات جوهرية مستقبلية، وإن تلك القدرات الحركية ستمكن الشركة من التنبؤ بالتغيرات البيئية؛ لغرض التكيف معها.

### مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات

دراسة (إيمان عبد محمد أحمد البدراني، 2010)، وركزت هذه الدراسة على القدرات الديناميكية وربطها بمستويات استراتيجية التعاون التنافسي، للوصول إلى فهم أنسب للعلاقة فيما بينهما في ظل تقلبات البيئة الخارجية؛ لتتمكن المنظمات من مواجهة هذا التحدي بنجاح. وفقاً لما تدعيه استراتيجية التعاون التنافسي القائمة على أساس التعاون بين المتنافسين بديلاً عن حالة الصراع التقليدية، التي يأخذ فيها الرايخ كل شيء، على العكس من التعاون التنافسي الذي يسمح بوجود رابحين متعددين، فالمنظمة لوحدها لن تستطيع طويلاً الاعتماد على (الطبيعة، والبيئة، ومواردها، والابتكار، والإبداع، والتطور) الخاص بها، لأنه على الأغلب يكون قاصراً أمام منظمات أخرى قد تكون راسخة بيئياً ولديها طريقة بناء أرسيت عناصرها الأساسية الرئيسة والداعمة، وإثبات ذلك حاولت الباحثة الإجابة على التساؤلات الآتية: ما هو المستوى الذي يمكن أن تتعاون بموجبه المنظمات مع منافساتها ومكملاتها (كلي - وسيط - جزئي)؟ وما الدور الذي تؤديه القدرات الديناميكية لضمان بقاء ونجاح المنظمات المتنافسة في ظل استراتيجية التعاون التنافسي؟ ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات، أختيرت الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي) لتطبيق الدراسة الميدانية، وجاء التحقق الميداني متناغماً مع الهدف النظري الذي أثبت بروز تلك العلاقات بين المتغيرات موضوع البحث.

### ثانياً - دراسات تناولت المتغير الثاني (الجاهزية الاستراتيجية)

بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي

دراسة (إيمان بشير محمد مصطفى، 2010)، وتناولت الدراسة مفهوم التقاسم المعرفي واختبار علاقته مع التعلم الاستراتيجي، وانعكست هذه العلاقة على سرعة الاستجابة الاستراتيجية (الجاهزية الاستراتيجية) على أرض الواقع، وباستخدام المنهج العلمي التحليلي لعينة في شركات الاتصالات العاملة في العراق متمثلة بـ (شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة) والدور الحيوي الذي تمارسه في تطوير المجتمع، ولاستخدامها بعضاً من تطبيقات عملية التعلم الاستراتيجي، ووفقاً لما لاحظت أثناء الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجريت مع عدد من العاملين فيها، توصلنا لنتائج، ومن أهمها وجود علاقات ارتباط بين التقاسم المعرفي والتعلم الاستراتيجي، وهي علاقة مؤثرة وفعالة في سرعة الاستجابة الاستراتيجية للشركة موضوع البحث، وأن جاءت بنسب متباينة. وأظهرت الدراسة أيضاً، إن فلسفتي التعلم الاستراتيجي والتقاسم المعرفي لهما انعكاسات إيجابية على سرعة الاستجابة الاستراتيجية، التي تساهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

**داخل مشروع التهاؤ: منظور قدرات تقانة المعلومات حول خفة حركة عمليات الأعمال**

دراسة (Paul Patrick Tallon, 2007)، وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الذي أثاره الباحث عن كيفية تشكيل موارد وقدرات المنظمة من أجل التهيؤ والاستجابة للتغيير. وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي وتحليل مشروع تقانة المعلومات تفضي إلى تطوير قدرات تقانة المعلومات الفنية المرتبطة بالبنية التحتية لتقانة المعلومات، والتي توجه بدورها سرعة الاستجابة الاستراتيجية أو قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في منتجاتها وأسواقها. وقد اعتمدت الدراسة بيانات حصلت عليها من عمليات المسح لمدرء الأعمال وتقانة المعلومات التنفيذيين في (241) شركة. وقد أشارت نتائج المسح إلى أن القدرات الفنية والإدارية تؤثر على خفة الحركة، وكشفت الدراسة أيضاً أنه في المواقف المستقرة تكون القدرات الفنية لتقانة المعلومات أكثر أهمية بالنسبة لخفة الحركة من القدرات الإدارية لتقانة المعلومات، بينما يكون الأمر عكسياً تماماً في البيئات الديناميكية.

**تسريع الجاهزية الاستراتيجية بحثاً عن النمو المتجدد:**

دراسة (Dozen Kosomen, 2006)، وعالجت الدراسة مشكلة الكيفية التي نسرع بها الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة من أجل النمو المتجدد فيها، إما هدف الدراسة فيتلخص في إظهار أهمية الجاهزية الاستراتيجية وإبعادها، والتي حددت (الحساسية الاستراتيجية، القدرة على التغيير، الالتزام الجماعي، وتولي المسؤولية)، وأظهرت الدراسة أيضاً أنه بإمكان أية منظمة إن تزيد من جازيتها الاستراتيجية، عند اهتمامها وتعزيزها لنقاط قوتها باستمرار، بعيداً عن تخفيض التكاليف الغير العشوائية التي تجعلها تنمو بشكل عكسي، ويكون خفض التكاليف باستمرار جازيتها الاستراتيجية.

**القدرات الديناميكية لتقانة المعلومات والاستعداد الاستراتيجي للشركة: مدخل مستند إلى الموارد**

دراسة (WU Xiaobo, FANG Gang, WU Zengyuan)، وتناولت الدراسة ضرورة وصول الشركة إلى حالة الجاهزية الاستراتيجية؛ وذلك لتزايد حالات القلق وعدم الثبات في بيئات الأعمال المعاصرة، والتي زادت من مظاهرها المنافسة الكبيرة في ظل العولمة، قصر دورة حياة المنتج، تزايد حالات الإبداع التكنولوجي، وسرعة تغيير طلب الزبون. كان الغرض من تلك الدراسة تعزيز الربط النظري بين القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية لبعض الشركات الإنتاجية في الصين، باستخدام نظرية وجهة النظر المستند إلى الموارد (RBV). وقد توصلت الدراسة إلى أن للقدرات الديناميكية دور كبير في تعزيز الجاهزية في الشركات موضوع البحث، وذلك بتقسيم الجاهزية الاستراتيجية إلى قسمين خفة استراتيجية وخفة تشغيلية.

**الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً إلى قدرات تقانة المعلومات:**

دراسة (معن وعبد الله المعاضيدي، 2008)، ويهدف البحث لقياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين قدرات تقانة المعلومات والاستعداد للتغيير الاستراتيجي، باستخدام فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية القائمة على (التركيز، والسرعة، والمرونة)، لكونها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها سعياً لبقائها.

وقد توصل البحث إلى استنتاجات كان أبرزها، أن قدرات تقانة المعلومات ترتبط وتؤثر معنوياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك نعرض مقترحات من شأنها أن تساهم في تشجيع المنظمات على تعزيز قدرات تقانة المعلومات بهدف استخدامها، كونها أداة مناسبة لمواجهة حالات التغيير الاستراتيجي والاستعداد لها.

**مجالات الاستفادة من الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

لقد أفاد الباحثان من بحوث ودراسات قدمها أصحابها في هذا المجال تطرقوا فيها لمتغيرات الدراسة الحالية، متمثلاً ذلك في سياق المعرفة التي تقدمها هذه الدراسات في إعداد الأطر النظرية والميدانية، وفي ضوء ذلك يمكن عرض الجوانب الآتية، بكونها أبعاد تقييمية لتلك الدراسات، فضلاً عن الاستفادة منها في توجيه الدراسة الحالية في اختيار مساعها للوصول إلى أهدافها، وكما يأتي:

تمكنت القدرات الديناميكية من ممارسة تأثير كبير في المنظمات على الرغم من اختلاف وجهات النظر في أصل مركز تأثير هذه القدرات (تكامل الموارد، إعادة نشرها وتشكيلها، والتعلم) وقد تحقق للمنظمات التي امتلكت تلك القدرات الثلاث جاهزية استراتيجية، كما هو الحال للمنظمات الصينية واليابانية.



قدم البحث تأطير للجانبين النظري والميداني، للكيفية التي يمكن بها إيجاد سُبل جديدة وتوظيفها، لغرض تحسين أداء الشركة موضوع البحث وبناء مكائنها، عن طريق امتلاك قدرات التكيف لتساعدها على البقاء والنمو.

قدمت الدراسات السابقة وجهات نظر عن آليات، ومتطلبات، ومحددات متغيرات البحث، وعلاقات الارتباط والتأثير في متغيرات أخرى، نحو ارتباط الجاهزية الاستراتيجية بتقانة المعلومات، أو كفاءة الأداء وقياس التعلم الاستراتيجي، باعتباره وسيلة لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية.

تنفق أغلب الدراسات السابقة في أن القياس المعتمد في مثل هذا النوع من الدراسات يتم من خلال استطلاع الآراء بوساطة استمارة الاستبيان، وقد استفادت الدراسة الحالية في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيراتها.

إن ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات المقدمة سابقاً، أنها أجريت في بيئة عراقية، وفي ميدان بحثي خصب ومؤهل لإجراء مثل هذه الدراسة، وهو قطاع الاتصالات المتنقلة.

## أهمية البحث

تنضح أهمية البحث في ثلاث مستويات وهي، الأهمية الأكاديمية وذلك من خلال تقديمه لأثنين من المتغيرات التنظيمية في تقرير نجاح المنظمة هما، القدرات الديناميكية، والجاهزية الاستراتيجية، إذ إن للربط بينهما دور فاعل في تحقيق بيئة عمل قادرة على مواكبة كل جديد، والأهمية الميدانية بتوجيه أنظار إدارات الشركات قيد البحث للاهتمام بمثل هذه الموضوعات؛ لتحسين أداءها من خلال وضع استراتيجيات جديدة ضمن قدراتها الديناميكية، بما تمنحها جاهزية استراتيجية، ثم الأهمية الاقتصادية لتحسين أداء عمل الشركات قيد البحث عند تطبيقها لنموذج الدراسة.

## مشكلة الدراسة

تعدّ العولمة والتجارة الإلكترونية وشدة المنافسة، من أهم مظاهر العالم في الألفية الجديدة، وتعني شدة المنافسة انخفاض الأرباح بشكل كبير، والأخطر من ذلك قد تعني انهيار الكثير من الشركات، أي الخروج من الميدان التنافسي، مما دفع باتجاه ظهور أفكار جديدة في نطاق التكيف مع درجات التغيير والديناميكية البيئية، والجاهزية الاستراتيجية المطلوبة من قبل المنظمات الساعية للاستمرار والنجاح، ولكن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا بإتباع مجموعة من السبل منها:- التعلم، والاستعداد المنظمي، وتمكين الموارد والقدرات المنظمة، نتيجة للتغيير المفاجئ في عواملها مما يستلزم معه إجراء تغييرات استراتيجية تجاه ذلك التغيير، وهذا يتم بامتلاك الموارد والقدرات المنظمة، والتي تعدّ الموارد والقدرات الديناميكية من ضمنها، حيث إن القدرات الديناميكية هي الأداة الملائمة لتوقع التغيير الحاصل في الشركات، التي تواجه ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر وهذا لا يتم إلا بامتلاك تلك المنظمات بما يعرف بالجاهزية الاستراتيجية، لكونها السبيل الوحيد للتغيير الاستراتيجي، ثم الاستجابة له لتحقيق البقاء والاستمرار.

فالمشكلة هي، كيف يمكن للشركة أن تستخدم مواردها لتحوّلها إلى قدرات تساعدها في تحقيق حالات الجاهزية الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة التغيير والتسارع في الظروف التنافسية التي تواجهها؟

ومن أجل الحصول على إجابة لهذا التساؤل، نجد أن دراسات الباحثين قد أثبتت أنه يمكن للمنظمات الناجحة تحويل مواردها (الملموسة وغير الملموسة) إلى قدرات تساعدها، في تحقيق أداء متميز وتحتوي فوائد تنافسية من خلالها، من هنا انطلق الباحثان في تحديد مشكلة الدراسة التي تدور حول إمكانية تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، استناداً إلى القدرات الديناميكية في شركات تعمل في بيئة تتسم بالتغيير السريع، وقصر دورة حياة المنتج، وتنوع أذواق الزبائن وتسارع متطلباتهم مع شدة المنافسة.

وبموجب ذلك يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالاستشارات البحثية الآتية:

- 1- ماهية القدرات الديناميكية؟ وهل لها أدوار استراتيجية تساهم في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية؟
- 2- ما الجاهزية الاستراتيجية، وهل هي نوع من أنواع الترف الفكري الذي يجتذب كل جديد في الفكر الإداري، أم هي ضرورة ملحة بعد أن وصلت المنافسة بين المنظمات إلى حالة التضج؟

- 3- ما طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية وتوقع التغيير الاستراتيجي، وسرعة الاستجابة له؟
- 4- كيف يمكن للقدرات الديناميكية إن تساهم في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات؟
- 5- هل أن شركات الاتصالات المتنقلة في العراق تمتلك القدرات الديناميكية، وتسخرها لتحقيق حالة الجاهزية الاستراتيجية؟

### هدف البحث

يسعى البحث إلى تحديد علاقة الارتباط، أو التأثير بين القدرات الديناميكية وخفة الحركة الاستراتيجية، إضافة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- اقتراح نموذج لتوليد قدرات حركية من قدرات أخرى، تمتلكها الشركة أصلاً (كامنة)، إضافة إلى قدرات أخرى لم تكن موجودة سابقاً (خارجية)، لها الأثر في تطوير قدراتها الديناميكية يطبق ميدانياً وصولاً إلى النتائج التي تعكس فرضية البحث، ومدى مطابقتها مع الدراسات السابقة.
- 2- اختبار علاقات الارتباط والأثر ما بين القدرات الديناميكية والجاهزية الاستراتيجية على مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية.

### حدود البحث

- الحدود المكانية: وتتمثل بالمواقع التي اختيرت عينة للبحث، وهي شركة الاتصالات للهواتف النقالة (أسيا سيل) في محافظة بغداد والأنبار.
- الحدود الزمانية: انحصرت في المدة التي تم فيها البحث (2020/1/15 - 2018/3/1) ضمن حدود الدراسة في العراق.

### فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث، ويهدف الإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث لابد من وضع الفرضيات الآتية:  
**أولاً- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والجاهزية الاستراتيجية، وتنبثق منه الفرضيات الفرعية الآتية:**

لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين قدرات تكامل الموارد والجاهزية الاستراتيجية. – لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين قدرات النشر، التشكيل، والجاهزية الاستراتيجية. – لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين قدرات التعليم والجاهزية الاستراتيجية.

**ثانياً - لا تؤثر القدرات الديناميكية معنويًا في الجاهزية الاستراتيجية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

- لا تؤثر قدرات تكامل الموارد على الجاهزية الاستراتيجية.

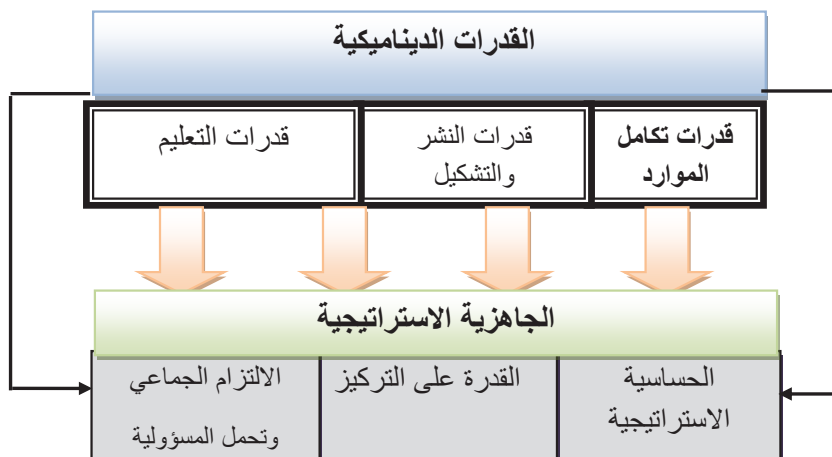
- لا تؤثر قدرات النشر والتشكيل على الجاهزية الاستراتيجية.

- لا تؤثر قدرات التعلم على الجاهزية الاستراتيجية.

### أنموذج الدراسة

يوضح أنموذج أو مخطط الدراسة الفرضي مجموعة العلاقات المنطقية، التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية، وتجمع معاً ملامح الواقع الذي تهتم به (العاني، 2008: 21)، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة تهدف من خلال تقديم الأنموذج في صورته الإجمالية أن يكون شاملاً لجميع متغيراتها الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية، حتى يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها. وبذلك شمل الأنموذج على نوعين من المتغيرات، كما مبينة في الشكل (2)، وهي:

- 1- المتغيرات المستقلة، وتمثل بالقدرات الديناميكية: إذ تناولنا ثلاثة أبعاد لها، هي: (قدرات تكامل الموارد، وقدرات نشر وتشكيل الموارد، وقدرات التعلم).
- 2- المتغير المعتمد، ويتمثل بالجاهزية الاستراتيجية معبراً عنه بأبعاده، وهي: (الحساسية الاستراتيجية، والقدرة على التركيز، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية).



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

الشكل (2) مخطط الدراسة الفرضي

### منهجية الدراسة

دراسة نظرية لبعض المؤشرات الإحصائية المستخدمة يتناول البحث في هذه الفقرة عرض موجز لبعض المؤشرات الإحصائية المعتمدة في التحليل الإحصائي (البياتي، 2008:175)، و(أبو صالح، 2009:403-450) (طعمة، 36-30).

### معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

حيث:  $n$  تساوي عدد أزواج البيانات  $(X, Y)$  و  $(d)$  تساوي الفرق بين رتب  $X$  ورتب  $Y$ .

وتستخدم لتقدير العلاقة بين التغير التابع  $(Y_i)$  والمتغير المستقل  $(X_i)$  واختبار فرضيات البحث، والفرضيات المنبثقة عنها، والنموذج الرياضي لها هو:

$$Y_i = B_0 + B_1 X_i + e_i \quad i = 1, 2, \dots, n$$

حيث  $n$  عدد المشاهدات التي شملها البحث (حجم العينة)، وهي  $e_i$  يمثل الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة المتوقعة للمتغير المعتمد، وعلى افتراض إن:  $e_i \sim N(0, \sigma_2)$

وسيقدر معاملي الانحدار  $(B_0, B_1)$  بطريقة المربعات الصغرى (L.S.O)

$$B_1 = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - \frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n X_i) (\sum_{i=1}^n Y_i)}{\sum_{i=1}^n X_i^2 - \frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n X_i)^2}$$

### معادلة الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression

وذلك لتقدير العلاقة بين المتغير المعتمد وبين أكثر من متغير مستقل، ومعرفة أي من هذه المتغيرات له التأثير الأكبر على المتغير المعتمد. أما نموذج الانحدار المتعدد بشكل عام فهو:

$$Y_i = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 \dots + B_j X_j + U_i \quad i = 1, 2, \dots, n$$

حيث (n) حجم العينة، (k) عدد المتغيرات المستقلة، ( $U_j$ ) تمثل الأخطاء العشوائية، والتي مقدار الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة المتوقعة للمتغير المعتمد ( $Y_j$ )، وإذ فرضنا أنها تتوزع طبيعياً، وعلى النحو الآتي:  $u_j \sim n(0, \sigma_u^2)$ ، كما إن (X) تمثل مصفوفة مجموعة القيم الثابتة ذات الرتبة ( $K < n$ )، إما بالنسبة لمعاملات الانحدار المتعدد ( $\beta_0, \beta_1$ ) فسوف تقدر وفقاً لـ (L.S.O)، حيث:  $\bar{B} = R_{ij}^{-1} R_{yj}$

حيث إن ( $\beta$ ) تمثل عمود برتبة ( $K \times 1$ )، ويطلق عليها (Beta Wight)، أما ( $R_{ij}$ ) فهي تمثل مصفوفة معاملات الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة برتبة ( $k \times k$ )، و( $R_{yj}^{-1}$ ) تمثل عمود معاملات الارتباط الخطي البسيط بين المتغير التابع، وكل من المتغيرات المستقلة برتبة ( $k \times 1$ ).

### تقدير معاملات الانحدار الخطي المتعدد ( $\hat{\beta}$ )

ستقدر معاملات الانحدار المتعدد وفقاً لـ (Johnston, 1960: 33)  $\hat{\beta}_j = b_j = \beta \frac{S_{y_j}}{S_j}$  لقياس تأثير المتغير المستقل وأبعاده الثلاثة في المتغير المعتمد. أما معنوية تأثير معاملات الانحدار الخطي فيتم اختبارها في ضوء الفرضية:

$$H_0: \beta_j = 0 \quad H_1: \beta_j \neq 0 \quad \text{حيث إن } j = 1, 2, \dots, k$$

**اختبار (F) F-Test:** يستخدم لاختبار معنوية تأثير معاملات الانحدار الخطي، والبسيط، والمتعدد ومدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد، ووفقاً للصيغة الرياضية الموضحة:

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

### معامل التحديد ( $R^2$ ) Coefficient of Determination

$$R^2 = \frac{\text{sum squares du to regression}}{\text{Total sum square corected for mean}}$$

ويعبر عن مقدار مساهمة معادلة الانحدار في وصف الاختلافات الكلية حول متوسط المتغير التابع والموضحة عن طريق الانحدار، ويظهر عادة بشكل نسبة مئوية ويستخرج وفقاً لـ (Johnston, 1960: 135)

### معامل الارتباط الخطي البسيط Simple Linear Correlation Coefficient

يستخرج في الاعتماد على معامل التحديد، ووفقاً للصيغة أدناه، والغرض من استخراجها لقياس قوة العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وقياس أيضاً مقدار التغير والتأثير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل. والصيغة الرياضية له هي:  $r = \sqrt{R^2}$

ونظراً لكون البيانات المعتمدة في التحليل الإحصائي هي وصفية، لذا سنستخدم معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman Coefficient Correlation)، والصيغة العامة له: (أبو صالح، 2009: 419)

$$r_s = 1 - 6 \sum_{i=1}^n d_i^2 / n(n^2 - 1)$$

حيث: n تساوي عدد أزواج البيانات (X, Y)، و(d) تساوي الفرق بين رتب X ورتب Y.

والفرضية الخاصة بمعامل الارتباط الخطي البسيط هي:  $H_0: \rho_j = 0$

$$H_1: \rho_j \neq 0 \quad j = 1, 2, \dots, k$$

ويمكننا تحديد فيما إذا كان معامل الارتباط (r) لعينة حجمها (n)، دالاً على وجود علاقة خطية بين المتغيرين ويكون هذا التحديد باختبار الفرضية ( $\rho = 0$ ) على مستوى دلالة معين معتمد ين في ذلك على توزيع (t) بدرجة حرية (n-2) حيث: (أبو صالح، 2008: 422)

$$t = \frac{r}{\sqrt{(1-r^2)/(n-2)}}$$

وترفض ( $H_0$ ) إذا كانت (t) المحسوبة أكبر من ((n-2) t) الجدولة، ونعتبر وجود ارتباط ذي دلالة بين المتغيرين.

## التحليل الإحصائي

يتناول هذا الجانب من البحث التحليل الإحصائي لتركيب الاستبيان والمتضمنة (28) فقرة، كما موضحة مسبقاً في جدول (1)، وبغية تحليل وقياس تأثير القدرات الديناميكية على الجاهزية الاستراتيجية، واختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية فقد أخذنا ما يأتي: اعتبار القدرات الديناميكية بأبعادها الثلاثة (x1-x19) كمتغير مستقل (X)، وقياس علاقتها وتأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية (x20-x44) كمتغير معتمد (Y).

- اعتبار قدرات تكامل الموارد (x1-x5) كمتغير مستقل (X1)، وقياس علاقتها وتأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية (x20-x44) كمتغير معتمد (Y).
- اعتبار قدرات إعادة نشر وتشكيل الموارد (X6-X12) كمتغير مستقل (X2)، وقياس علاقتها وتأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية (x20-x44) كمتغير معتمد (Y).
- اعتبار قدرات التعليم (x13-x19) كمتغير مستقل (X3)، وقياس علاقتها وتأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية (x20-x44) كمتغير معتمد (Y).
- اعتبار كل من الأبعاد الثلاث للقدرات الديناميكية (X1) و(X2) و(X3) كمتغيرات مستقلة، وقياس علاقتها وتأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية (x20-x44) كمتغير معتمد (Y).

وتم احتساب معاملات الارتباط وتأثير معاملات الانحدار الخطي (B<sub>j</sub>) في كل حالة، وجدول تحليل التباين ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>%)، و(R<sup>2</sup> المصحح)، وبقية المؤشرات الإحصائية كما مبينة في الجداول (2-5) والتي تظهر فيها نتائج التحليل الإحصائي لغرض اختبار فرضيات البحث.

### عينة البحث:

كان الاعتماد على آراء فئتين لهما علاقة بالقرارات والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الطارئة للشركة (الجاهزية الاستراتيجية) في شركة أسيا سيل للهواتف النقالة، وهم المدراء في الإدارتين العليا والوسطى، وكانت العينة من (47) شخصاً.

### جدول رقم (1)

#### تركيب استمارة الاستبيان

الباحث	الرموز في متن البحث	أرقام الأسئلة في الاستمارة	المتغيرات الفرعية	الأبعاد الرئيسية
Zhang, 2005	X1-X5	5-1	قدرات تكامل الموارد	القدرات الديناميكية
	X6-X12	12-6	قدرات النشر والتشكيل	
	X13-X19	13-19	قدرات التعليم	
Dozen Icosomen, 2006	X20-X28	28-20	الحساسية الاستراتيجية	الجاهزية الاستراتيجية
	X29-X36	36-29	القدرة على التركيز	
	X37-X44	44-37	الالتزام الجماعي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

### أساليب جمع البيانات:

الاطلاع على مرجعيات علمية عربية وأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث هذا من الجانب النظري، إما من الجانب العملي، فقد اعتمدت استمارة استبياناً أعدت بعد الاطلاع على جهود باحثين سابقين، وقد عدلت الاستمارة بما يتلاءم مع واقع وطبيعة البحث، والشركة قيد البحث. وجدول (1) يمثل وصفاً لمتغيرات البحث.

وبغية تحقيق متطلبات منهجية

البحث، وبيان مدى سريان نموذجه، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتعبيراً عن الإطار الميداني، سنعرض وصف تحليلي لمتغيرات البحث والمتمثلة بالقدرات الديناميكية كمتغير مستقل والجاهزية الاستراتيجية كمتغير معتمد، وتفسير علاقات الارتباط وأثر هذه المتغيرات معتمدين في ذلك على البرامج الإحصائية المناسبة (SPSS, Minitab).

### اختبار الفرضيات:

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يبين الجدول (2) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والتي تم التوصل إليها من خلال معامل الارتباط البسيط (Spearman)، إذ يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الديناميكية والجاهزية



جدول رقم (2)  
نتائج تحليل الارتباط  
بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد الجاهزية الاستراتيجية	P-Value
القدرات الديناميكية		**0.765
قدرات تكامل الموارد		**0.500
قدرات نشر وتشكيل الموارد		**0.799
قدرات التعليم		**0.656

P < 0.05 N.S: Not Significant N=47 P\*\* < 0.01\*

جدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

الاستراتيجية، عكستها قيمة معامل الارتباط المعنوية بدرجة عالية البالغة (0.765) عند مستوى معنوية (0.01).

كما يبين الجدول (2) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قدرات تكامل الموارد والجاهزية الاستراتيجية، من خلال قيمة معامل الارتباط المعنوية البالغة (0.500) عند مستوى معنوية (0.01). ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قدرات النشر والتشكيل والجاهزية الاستراتيجية، من خلال قيمة معامل الارتباط المعنوية البالغة (0.799) عند مستوى معنوية (0.01). ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قدرات التعليم والجاهزية، والاستراتيجية، من خلال قيمة معامل الارتباط المعنوية البالغة (0.656) عند مستوى معنوية (0.01). وبذلك ترفض (H<sub>0</sub>) (الفرضية الرئيسة الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها جميعاً)، وتقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>).

## 2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والجاهزية الاستراتيجية، وباستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المعتمد (الجاهزية الاستراتيجية) والمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) (y) وإبعادها (قدرات تكامل الموارد (X<sub>1</sub>)، قدرات النشر والتشكيل (X<sub>2</sub>) و(قدرات التعليم (X<sub>3</sub>)). و(جدول (3) يبين نتائج معادلات الانحدار المقدرة والذي يظهر فيه تأثيراً لقدرات الديناميكية باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (3)  
يبين علاقة المتغير المعتمد (بإبعادها الثلاثة) في الجاهزية الاستراتيجية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل المعتمد	B <sub>0</sub>	B <sub>i</sub>	معامل التحديد R <sup>2</sup> %	R <sup>2</sup> adj.	S <sub>value</sub>	t-value	F-Value	P
X <sub>1</sub>	2.15	0.399	23.2	21.5	0.501	3.68	**13.56	0.000
X <sub>2</sub>	0.899	0.717	63.8	63	0.343	8.91	**79.45	0.000
X <sub>3</sub>	1.331	0.636	43.1	41.8	0.431	5.84	**34.06	0.000
X	0.650	0.818	58.5	57.6	3.368	7.97	**63.56	0.000

P\*\* < 0.01 \*P < 0.05 N.S: Not Significant N=47

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول (3) إن القدرات الديناميكية وإبعادها الثلاثة، لها تأثير معنوي وبدرجة عالية على الجاهزية الاستراتيجية، أكدته قيم (F) المحسوبة والبالغة على التوالي (13.56، 79.45، 34.06، 63.56)، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة حرية (1,45)، إزاء نظيرتها الجدولية البالغة (4.05). وكذلك كانت قيم (t) معنوية بدرجة عالية لكافة معاملات الانحدار (B<sub>i</sub>)، وحسب قيم (P) البالغة (0.000)، في حين بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد لقدرات نشر وتشكيل الموارد (63.8)، وأدنى قيمة له لقدرات تكامل الموارد (23.2)، وقد بلغت قيمته للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) (58.5)، وهذا يدل على إنها تفسر 58.5% من التباين الحاصل في الجاهزية الاستراتيجية، إما الباقي فيعود إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما معاملات الانحدار الخطي (B<sub>i</sub>) فكانت قيمها تعبيراً عن تغير في قدرات تكامل الموارد مقداره 1%، يؤدي إلى تغير في الجاهزية مقداره (39.9%)، كما كان لقدرات نشر وتشكيل الموارد المساهمة الأعلى في التأثير على الجاهزية، إذ إن تغير (1%)، منها يسبب تغيراً مقداره (71.7%) في الجاهزية، إما قدرات التعليم فإن تغير (1%) منها يؤدي إلى تغير مقداره (63.6%) في الجاهزية، أما القدرات الديناميكية بمجملها فكانت الأكثر تأثيراً على الجاهزية الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة (B) (81.8)، أي إن تغير وحدة واحدة من القدرات الديناميكية يسبب تغيراً مقداره (81.8) في الجاهزية.

## 3- اختبار علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية والجاهزية الاستراتيجية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والمتمثل بالمعادلة:

$$Y = 0.446 + 0.119X_1 + 0.589X_2 + 0.150X_3$$

ويوضح جدول (5 و4) تأثير القدرات الديناميكية على الجاهزية الاستراتيجية

جدول رقم (4)

يبين علاقة المتغير المعتمد (بإبعادها الثلاثة) في الجاهزية الاستراتيجية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الثابت	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الجاهزية الاستراتيجية	$X_1$	0.119	0.446	69.5	32.60	0.01
	$X_2$	0.589				
	$X_3$	0.150				

قيمة F الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجات حرية (3,43) = 47.28 N= الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

جدول (5)

جدول تحليل تباين علاقة تأثير القدرات الديناميكية في الجاهزية الاستراتيجية

S.O.V	S.S	D.F	M.S	F-Ratio	P-Valu
Model	10.189	3	3.396	**32.60	0.000
Error	4.481	43	0.124		
Total	14.670	46			

من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من الجدولين (5و4) أن المتغيرات المستقلة قد حققت تأثير معنوي بدرجة عالية في المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.60)، وهي أكبر من نظيرتها الجدولية بدرجة حرية (3,43)، ومستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى منطوقية الافتراض الخطي الذي تم بموجبه تقدير معاملات النموذج، كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (69.5%) من التغيرات في المتغير المعتمد (الجاهزية الاستراتيجية) أما النسبة المتبقية فتعود للأخطاء العشوائية (e)، أي لعوامل خارجية لم تدخل في النموذج،

كما تشير قيمة الثابت ( $B_0$ ) إلى أن هناك وجود للجاهزية الاستراتيجية بمقدار (0.446) حتى لو كانت قيمة المتغيرات المستقلة ( $X_1, X_2, X_3$ ) تساوي صفراً، أما بالنسبة لقيمة ( $B_1$ ) معامل انحدار ( $X_1$ ) والبالغة (0.119)، وهذا يعني أن التغير الحاصل في الجاهزية الاستراتيجية ناتج من قدرات تكامل الموارد وبمقدار حوالي (12%)، وهو تأثير ضئيل إزاء تأثير ( $B_2$ ) معامل انحدار ( $X_2$ ) قدرات النشر والتشكيل والبالغة قيمته (0.589)، وهذا يعني أن التغير الحاصل الجاهزية، والذي يقرب (58.9%) بسبب تغير القدرات الديناميكية البالغ (41.1%)، وهو تأثير معنوي بدرجة عالية باحتمال

(0.01)، والذي مثلته قيمة (t) البالغة قيمتها (6.09)، وهي أكبر من الجدولية بدرجة حرية (43) والمساوية ل(1.68)، وكذلك قيمة (P) البالغة (0.000)، أما بالنسبة لقيمة ( $B_3$ ) والبالغة (15%)، وهذا يعني إن التغير الذي يحصل في الجاهزية هو نتيجة لتغير في القدرات الديناميكية قدره (85%)، وهو تأثير مهم في الجاهزية الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس ترفض الفرضية الرئيسة والتي تشير إلى عدم وجود تأثير للقدرات الديناميكية على الجاهزية الاستراتيجية، وهو ما يعزز نتائج الانحدار البسيط لكل متغير وبشكل مستقل. مما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة الثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وتقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً - الاستنتاجات:

- 1- أظهرت الدراسات اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم شامل للقدرات للديناميكية، وبالإمكان تلخيصه بـ (هي قدرة المنظمة على تكامل وإعادة تشكيل ونشر مواردها) واكتساب وتفسير المعرفة، وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.
- 2- تكون الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة بقدرتها على مواجهة التغيرات المفاجئة في السوق، وبما يخلق لهل ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل بها، والإلمام بكل متغيراتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- 3- تؤدي القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة دوراً مهماً وأساسياً في تطوير جاهزية المنظمة (مورداً، تشكياً، تعلماً)؛ لتتكيف مع تغيرات البيئة، وتُعزى لذلك كل حالات التميز التي تتمتع بها المنظمات بعد امتلاكها للقدرات الديناميكية.
- 4- تكون القدرات الديناميكية مصدراً رئيساً للجاهزية الاستراتيجية فقط، وبالنسبة للمنظمات التي تستطيع أن تكامل مواردها، وتتعلم بسرعة، وتعيد ترتيب مواردها الداخلية والخارجية، فتكون بذلك قادرة على التكيف مع أي تغيير بيئي طارئ.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتباط وتأثير القدرات الديناميكية على الجاهزية الاستراتيجية وبأبعادها الثلاث (تكامل الموارد، إعادة النشر والتشكيل، وقدرات التعليم) ارتباطاً معنوياً وبدرجة عالية، وقد كان

لقدرات النشر والتشكيل أعلى معامل ارتباط، وهذا يدل بقدرة الشركة موضوع البحث على جاهزيتها العالية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة يزداد حوالي 80% بزيادة قدراتها على إعادة نشر وتشكيل مواردها.

6- أظهرت نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد تأثيراً معنوياً، وبدرجة عالية للقدرات الديناميكية للشركة موضوع البحث على جاهزيتها الاستراتيجية، وقد تباين تأثير المتغيرات المستقلة (X1,X2,X3) على المتغير التابع، مما يدل تباين تأثير أبعاد القدرات الديناميكية على جاهزية الشركة قيد البحث.

#### ثانياً - المقترحات:

يقترح إن تركيز الشركة قيد البحث على قدرات نشر وتشكيل مواردها، لكونها الأكثر تأثيراً على جاهزيتها الاستراتيجية، وذلك من خلال معامل الارتباط الخطي، ومعامل الانحدار الخطي، لكونها أعلى ارتباطاً وأكثر تأثيراً على الجاهزية الاستراتيجية لها، ويفضل إن تقوم الشركة قيد البحث بإعادة تشكيل وهيكله موجوداتها، وإتمام التحول الداخلي والخارجي لها، والمراقبة المستمرة للأسواق والتقانات والممارسات الأفضل وبما يسهل إنجاز أعمالها، وبالشكل الذي يكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو صالح، محمد صبيح. (2009). *الطرائق الإحصائية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- البدراني، إيمان عبد محمد. (2010). «مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات»، *رسالة ماجستير*، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، العراق.
- البياتي، عبد الجبار توفيق. (2008). *الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية*. إثناء للنشر والتوزيع، عمان / الأردن.
- الشماع، خليل محمد حسن. (1992). *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. مطبعة الخلود، بغداد.
- العاني، أريج سعيد خليل. (2008). «تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة»، *أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال*، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، العراق.
- العنزي، حمدان عبيد منصور. (2008). «قدرات تقانة المعلومات ودورها في الإبداع الاستراتيجي»، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- المعاضبيدي، معن وعبد الله. (2008). «الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات تقانة المعلومات: دراسة حالة منظمة صناعية»، *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- طعمة، سعدية عبد الكريم. (1985). «دراسة تحليلية لنسب النجاح في الامتحانات العامة الإعدادية/الفرع العلمي للفترة 1974/1973 ولغاية 1983/1982»، *رسالة ماجستير علوم في الإحصاء*، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد العراق.
- مصطفى، إيمان بشير محمد. (2010). «بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلّم الاستراتيجي»، *أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال*، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، العراق.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Amite, R. & P. J. H. Shoemaker. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, Bob. (2007). *Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage*. www.sa-advantage.com
- Beltrame, Kieren. (2008). *Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper*. Business & Strategy Consulting Firm, www.iproconhcm.co.uk.
- Berghman, Liselores. (2006). *Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberate*, Strategic Learning Mechanisms, Havana.
- Bharadwaj, Anandhi S. (2000). "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation". *MIS Quarterly*, 24 (1).
- Brown, S. L. & K. M., Eisenhardt. (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organization", *Administrative Science Quarterly*, 42 (1).
- Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, Issue 1.

- Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, Issue 1.
- Critsch, M. and Crank, G. (2004). "Innovation Regional Knowledge Spillovers and R&D", *Cooperation*, Vol. 33, No.
- D'Aven, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Management*. Free Press, New York.
- Doz, Yves and Kosonen, Mikko. (2006). *Fostering Strategic Agility: In Search for Renewed Growth*, Ckir Workshop, Iscan, www.agilityconsulting.
- Doz, Yves and Kosonen, Mikko. (2007). An Example of Joint Research Between Industry and Academia: Strategic Agility EFMD. *Annual Conference*.
- Draper N. R. & Smith H. (1966). *Applied Regression Analysis*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Ganesh D. Bhatt & Varun Grover. (2005). "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 2.
- Garud R. and P. R. Nayyar. (1994). "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, No. 15.
- Jose A. Medina-Garrido & Jose Ruiz-Navarro. (2003). "IT and Dynamic Capabilities", *International Journal of Information Technology*, Vol. 9, No. 1.
- Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. (Oct.- Nov.).
- Kuwada, Kotaro. (1998). *Strategic Learning: The Continuous Side of Strategic Change*, No. 6, Tokyo, Metropolitan University.
- Laudon, K. C. and Laudon, J. P. (1998). *Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology*. Upper Saddle River, NJ.
- Lei Yu Wu. (2010). "Applicability of the Resource-Based and Dynamic-based Views under Environmental Volatility", *Journal of Business Research*, 63.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, Summer (Special Issue).
- McGrath, R. T.; Ming-Hone, S.; Venkatraman & I. MacMillan. (1996). "Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test", *Management Science*, 42 (3).
- Nutter, Consortium. (2006). *Strategic Agility: Beyond IT*. www.researchandmarkets.com.
- Sambamurthy, A.; A. Bharadwaj and V. Grover. (2003). "Shaping Agility Through Digital Options: Re-conceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, 27 (2).
- Strategic Agility. (2004). *Licensed Under Creative Common Slicense*. www.strategicagility.com
- Strategic Kosonen, Mikko. (2007). "Agility for Continuous Renewal", *European Paper Week Business*, Insead. www.stratmark.fi
- Tallon, Paul Patrick. (2007). "Inside the Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility", *Inf. Technol. Management*, DOI 10.1007/s10799-007-0024-8.



- Teece, David J.; Gary Pisano & Amy Shuen. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7).
- Thomas, James; B., Sussaman, Stephin Watts and Henderson, John. (2001). "Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sense Making", *Organization Science*, Vol. (12), No. 3, www.jstor.org
- Wade, Michael & John Hulland. (2004). "The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, 28 (1).
- Weill, Peter; Subramani, Mani and Broad Bent, Marianne. (2002). *IT Infrastructure for Strategic Agility*,
- Wernereelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WU Xiaobo, Fang Gang, WU Zengyuan. (2006). "The Dynamic it Capabilities and Firm Agility: A Resource-based Perspective" *MIT Sloan Management Review*, Vol. (44), No. (1).
- Zollo, M. & winter, S. G. (2002). "Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13 (3).

## Analyzes the Dynamic Capabilities and Measure its Effect on Strategic Agility: Applied Study in Asiacell- Telecommunications Company

**Dr. Hamdan O. Mansoor**

Deputy Dean and Lecturer of Strategic Management  
Business Administration Department  
Faculty of Business Administration and Economics  
University of Fallujah- Iraq  
Hamdan.obeed@uofallujah.edu.iq

**Najwa B. Yakoob**

Lecturer at Public Management Department  
Faculty of Business Administration and Economics  
University of Fallujah- Iraq  
najwaalani67@uofallujah.edu.iq

### ABSTRACT

Based on the literature of Dynamic Managerial Capabilities (DMC), which has in turn been derived from the Resource Based-View (RBV), this paper aimed at analyzing the relationship between dynamic capabilities and measuring their impact on the strategic agility using linear regression, multiple linear regression and linear correlation coefficient.

The dynamic capabilities have been analyzed into three main dimensions (Resource Integration, Resource Reconfiguration, and Strategic Learning) to measure their impact on the organization's strategic agility with its dimensions (Strategic sensitivity, Resource Fluidity, Collective Commitment), as it is considered the appropriate approach by which organizations respond to businesses environmental change within their work and their strive to survive.

The study concluded many findings, the most prominent one is that dynamic capabilities are significantly associated with and affect the organization strategic agility dimensions. In addition, the configuration and deployment capabilities of the investigated company have indicated higher impact and association with its strategic agility.

Accordingly, some suggestions have been made that would have contributed to encourage organizations to support dynamic capabilities for using as an appropriate resource as being strategically ready to respond, which enhance their abilities to adapt to business changes, hence sustained competitive responses of the examined companies.

**Keywords:** *Resource-Based View, Dynamic Capabilities, Strategic Agility.*