Research Paper

The Availability of Dynamic Capabilities in Educational Organizations an Applied Study at the University of Mosul and the Northern Technical University

Alaa Sh. Ahmed[1] , Majeed H. Majeed[2]
[1&2] Technical College of Mangment/ Northern Technical University

Corresponding author: Alaa Shi. Ahmed, Technical College of Mangment/ Northern Technical University

alaa.shihab99@ntu.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175528.1146

Article History: *Received: 28/9/2021;Revised:10/10/2021;Accepted: 20/10/2021; Published: 1/9/2022.*

Abstract

The current research aims to identify the availability of dynamic capabilities in their dimensions (sensing capabilities, learning capabilities, integration capabilities, coordination capabilities, reconfiguration capabilities) in the surveyed organizations, The statistical software package (SPSS) was adopted to analyze data related to the field under study, (100) questionnaires were distributed to an intentional sample of administrative leaders at the University of Mosul and the Northern Technical University, while (85) questionnaire forms were retrieved. Based on the statistical results, a set of conclusions were reached, the most important (the respondents' answers were in agreement with a very good percentage about the availability of dynamic capabilities in the surveyed organizations, and this explains to us that the investigated organizations are constantly reviewing their external environment to reconfigure their resources according to their sensing of the changes taking place in them on time). The study also presented several recommendations consistent with these conclusions.

Keywords

dynamic capabilities, sensing capabilities, learning capabilities, integration capabilities, coordination capabilities, reconfiguration capabilities.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 135
Sep. 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation:. Ahmed, Alaa Shihab, Majeed, Majeed Hamid (2022). "The availability of dynamic capabilities in educational organizations An applied study at the University of Mosul and the Northern Technical University". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*135*), 72-88,

https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175528.1146

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

مدى توافر القدرات الديناميكية في المنظمات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية

مجيد حميد مجيد[1]؛ الاء شهاب احمد [2]

[1&2] الكلية التقنية الادارية/ الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية

المؤلف المراسل: الاء شهاب احمد، الكلية التقنية الادارية/ الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية
alaa.shihab99@ntu.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175528.1146

تاريخ المقالة: الاستلام: *٢٠٢١/٩/٢٨؛ التعديل والتنقيح: ٢٠٢١/١٠/١٠؛ القبول: ٢٠٢١/١٠/٢٠؛ النشر: ٢٠٢٢/٩/١.*

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر القدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة بـ (قدرات الاستشعار, قدرات التعلم, قدرات التكامل, قدرات التنسيق, قدرات إعادة التكوين) في المنظمات المبحوثة، وتم اعتماد البرنامج الاحصائي (spss) لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بالميدان المبحوث, وتم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة على عينة قصدية من القيادات الادارية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية , استُرجعت (٨٥) استمارة منها, وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها(حققت إجابات المبحوثين بنسبة جيد جداً حول توافر القدرات الديناميكية في المنظمات المبحوثة وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة تعمل على مراجعة بيئته باستمرار من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق استشعارها للتغيرات الحاصلة فيها بالوقت المناسب) , وقد تم تقديم عدد من التوصيات المتوافقة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية

القدرات الديناميكية, قدرات الاستشعار, قدرات التعلم, قدرات التكامل, قدرات التنسيق, قدرات إعادة التكوين.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤١)، العدد (١٣٥)،
أيلول ٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: احمد، الاء شهاب. مجيد، حميد مجيد. (٢٠٢٢). "مدى توافر القدرات الديناميكية في المنظمات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية". ***تنمية الرافدين***، ٤١ (١٣٥)، ٧٢-٨٨،

https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175528.1146

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تعد التغيرات السمة الأبرز لبيئة أعمال اليوم وستبقى حاضرةً مستمرةً بالشكل الذي يحاكي واقع الحياة وطبيعة الكون الحركية، وحين يكون هذا الحراك امرا ملازما لبيئة الأعمال ولا قدرة لمنظمة او اخرى على التحكم في معطياته وايقاف عجلته ، كان لزاما على المنظمات التي تسعى للبقاء وتأمل التطور وتنشده ان تعد العدة وتهيء الوسائل وتعيد النظر بواقعها الداخلي من خلال التشخيص الدقيق لقدراتها وامكاناتها بقصد التفاعل والتفعيل مع معطياتها وإعادة ترتيب مواردها وقدراتها بما ينسجم مع الافرازات البيئية، وبما يؤهلها للخروج باستراتيجيات واضحة المعالم تهتدي بها وترسم لها معالم الطريق، وهنا ظهر مفهوم القدرات الديناميكية باعتباره الوسيلة الفاعلة لخلق القيمة المضافة للمنظمات من خلال الاستفادة القصوى من مواردها، اذ تحرص المنظمات على تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات متعددة وبين ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات تضعها في اطار البحث والتقصي والتنقيب في قدراتها بما يُمكّنها من تكييف وبناء وإعادة تشكيل تلك القدرات وقاعدة مواردها من اجل تحقيق اقصى قدر ممكن من الموائمة مع البيئة.

عليه فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القدرات الديناميكية في المنظمات المبحوثة فضلاً عن بناء إطار معرفي متكامل لهذه الأبعاد وتحديد واقع هذه القدرات على مستوى توافر الأبعاد المحددة لها.

المحور الاول: منهجية الدراسة

أولا:. مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال عموماً والمنظمات التعليمية بشكل خاص سلسلة من التغييرات, الأمر الذي وضعها أمام أعمال التفكير في مسألة توافر القدرات الديناميكية من عدمها وبالتالي السعي الجاد لتفعليها ضمن السياقات التي تحددها القيادات الإدارية لها , عليه تأطرت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الاتي: هل تمتلك القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تصور واضح عن القدرات الديناميكية وبما يؤشر امكانية توافرها مقترن ذلك بجدية الاستفادة منها من عدمها ؟

ثانياً:. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

١- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القدرات الديناميكية، إذ إن امتلاك المنظمات للقدرات الديناميكية تعد من الأمور التي يمكن أن توفر لها سبل النجاح والتطور.

٢- تناولها لقطاع مهم وهو قطاع التعليم, حيث تعد المنظمات التعليمية الركيزة الأساسية لنمو ونهوض أي مجتمع.

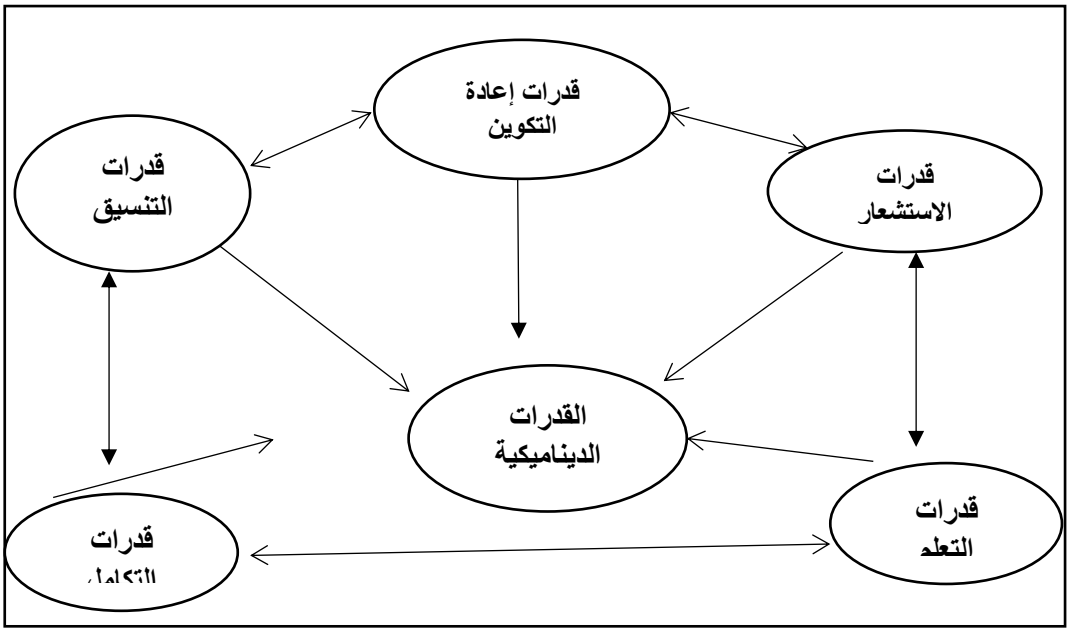
ثالثاً:. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة ومن هذه الأهداف :

١- تقديم عرض نظري للقدرات الديناميكية في إطار الاستفادة من جهود الباحثين في هذا المجال وتحديد واقعها على مستوى المنظمات المبحوثة.

٢- تحديد واقع القدرات الديناميكية على مستوى المنظمات المبحوثة استناداً إلى مستوى توافر الأبعاد المحددة لها.

رابعاً- مخطط الدراسة الفرضي



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً:- فرضية الدراسة

استنادا إلى مخطط الدراسة الحالية فقد تم اعتماد الفرضية الآتية:

تتمتع المنظمات المبحوثة بامتلاكها قدرات ديناميكية وفقاً لأبعادها المحددة .

سادساً:- أساليب جمع البيانات

مادامت الدراسة الحالية تدور ضمن نطاق البحث والتحري عن واقع القدرات الديناميكية فقد استلزم الحال اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة لكل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية، وقد تحددت هذه الأبعاد بـ (قدرات الاستشعار, قدرات التعلم, قدرات التكامل, قدرات التنسيق, قدرات إعادة التكوين).

سابعاً:- منهج الدراسة

تبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي عبر الكشف عن الأبعاد المجسدة لهُ وبيانها.

المحور الثاني:. الجانب النظري

سيعمل الباحثان من خلال هذا المحور على استعراض أبرز معالم القدرات الديناميكية التي اجاد به الباحثون ممثلةٌ بـ المفهوم والأهمية , فضلاً عن استعراض مختصر لأهم الأبعاد الممثلة لها.

أولاً– مفهوم القدرات الديناميكية

يعد مصطلح القدرات الديناميكية امتداداً للنظرية المستندة إلى الموارد والتي تنص على أن كل منظمة لديها مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة, وتعد هذه الموارد والقدرات المصدر الرئيس للميزة التنافسية (Easterby-Smith & Prieto, 2008, 236) . وفي إطار النظرية المستندة إلى الموارد, تشير الموارد إلى الثروات التي تمتلكها المنظمات أو التي تتحكم فيها (Barreto, 2010, 258), في حين تشير القدرات إلى دور الإدارة الاستراتيجية في إعادة تشكيل الموارد التنظيمية والكفاءات الوظيفية نحو التغيرات البيئية (Teece & Pisano, 1994, 537), أما الديناميكية فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تجديد قدراتها للتكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها عندما يكون الوقت حاسماً لنجاحها (Teece,*et.* al ,1997,515) , ويشير(Godhania,2015, 39) في تعريفهُ للقدرات الديناميكية على أنها النمط الذي يمكن معه أن تحقق المنظمات فوائد ذات جدوى من خلال استثمار مواردها المتاحة فضلاً عن تعزيز قدراتها لمواجهة التغييرات البيئية من أجل تعظيم أرباحها.

في حين أوضح (Li & liu, 2012, 2) أنها امكانية المنظمة على حل مشاكلها من خلال الاستشعار الصحيح للفرص والتهديدات وبما يؤهلها لاتخاذ القرارات في صياغة التوليفة الملائمة لمواردها في الوقت المناسب وضمان المحافظة على سير المنظمة في الاتجاه الصحيح.

ويرى الباحثان أنها مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تساعد المنظمات على تعزيز قدراتها في تنظيم وتشكيل وإعادة تشكيل مواردها من خلال مجموعة من الإجراءات والخطوات المتعاقبة من أجل الاستعداد للتغييرات البيئية بشكلٍ أفضل وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة .

ثانيا:. أهمية القدرات الديناميكية

تأتي أهمية القدرات الديناميكية كونها واحدة من أهم المقومات التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وقد تناولها الباحثون من زوايا متنوعة، حيث يرى (Tecce &Pisano,1994, 541) أن القدرات الديناميكية ضرورية لمنظمات الأعمال كونها تتيح القدرة على الاستفادة الفاعلة في الصراعات التنافسية بشكل خاص عندما تقوم المنظمة بمسح البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص من خلال تحويل مواردها وقدراتها لابتكار منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة .

وهناك عدد من الباحثين تطرقوا لأهمية القدرات الديناميكية (Tawhi, 2020,301) و (Hanan, 2019, 55) إذ يرون أن القدرات الديناميكية تساعد منظمات الأعمال في إعادة تنظيم مواردها الداخلية

والخارجية بالشكل الذي يسمح لها التكيف مع اصول الهيكل التنظيمي وتعزيز فرص الابداع من أجل زيادة حصتها السوقية ومواجهة التحديات والمنافسة الشديدة .

وتأتي اهمية القدرات الديناميكية وفق المنظور الاستراتيجي كونها تحقق نجاحاً طويل المدى وبما يمكن المنظمات من امتلاك القدرة والكفاءة التشغيلية للمنافسة في الاسواق الحالية والمرتقبة، فضلاً عن إعادة تشكيل الاصول والهياكل التنظيمية بما ينسجم مع التطورات الحاصلة في سوق العمل والتكنولوجيا المتاحة, ومن أجل تحقيق هذه الاستجابة فإن القدرات الديناميكية تشمل المهارات والعمليات والاجراءات والهياكل التنظيمية وقواعد المعلومات، وفي ذلك منطلق لتحجيم التهديدات واقتناص الفرص. (O'Reilly &Tushman, 2008, 189)

وفي الختام هناك من حدد أهمية القدرات الديناميكية ضمن مجموعة من النقاط (Aleataar & Almusawiu,2016,163)

١- أحد المكونات الرئيسة لعملية التطوير والتنمية الاقتصادية
٢- أداة أساسية للدفع بعملية التغيير في المجتمع
٣- تعتبر مدخلاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية وتوفير القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة.
٤- عاملاً حاسماً في خلق التجديد والحيوية في المنظمة
٥- وسيلة لتطوير الأعمال , وتعزيز الربحية وزيادة الإيرادات وتحقيق النمو .
٦- تمنح المنظمة القوة لعدم قدرة المنافسين على فهم كيفية عملها, وكذلك صعوبة التعامل معها
٧- توفر القدرة لمنظمات الأعمال على تحديد اسبقياتها التنافسية , ومن ثم إدارتها بشكل فعال.

ثالثاً: أبعاد القدرات الديناميكية

اعتمد الباحثان في قياسهما لأبعاد القدرات الديناميكيةعلى ما قدمه (Pavlou & El Sawy, 2011, 243) في وصفهما لأبعاد هذه القدرات والتي تمثلت بـ (قدرات الاستشعار, قدرات التعلم, قدرات التكامل , قدرات التنسيق, قدرات إعادة التكوين).

١- قدرات الاستشعار

يمكن النظر إلى قدرات الاستشعار على أنها تلك العمليات والآليات التي توجه المنظمة نحو الادراك الواعي والديناميكي للفرص والتهديدات, ومن ثم اتخاذ الاجراءات الديناميكية المناسبة, وهذا يتطلب من المنظمة بناء علاقات وثيقة ومستمرة مع الزبائن والمجهزين والحفاظ عليها من أجل اكتساب المعارف الجديدة(Tabarsa, *et.* al., 2014,180) , واشار (Feiler &Tecee, 2014,15) إلى أن قدرات الاستشعار هي إحدى القدرات الديناميكية المهمة التي تعتمد على ريادة الأعمال والتي تشمل اكتساب المعرفة حول البيئات الداخلية والخارجية والمنافسين, واستكشاف الاسواق والفرص التكنولوجية ، والمنتجات والخدمات الجديدة, واتخاذ القرارات بخصوص التوجه الاستراتيجي

وتعد قدرات الاستشعار من الأنشطة الاستراتيجية التي يجب على صناع القرار توظيفها بشكل سليم في المنظمة من خلال تهيئة الأفراد الذين يتمتعون بحس ريادي ولديهم القدرة على استكشاف الفرص التي تعرضها البيئة بدقة وعناية (Giudici, 2013, 74) .

وصنف(Dong ,*et.* al., 2016, 102) أنشطة قدرات الاستشعار إلى مستوين رئيسين وعلى النحو الآتي :.

١. المستوى التنظيمي: تضم أنشطة الاستشعار على المستوى التنظيمي عمليات لتوجيه البحث والتطوير الداخلي, والاستفادة من الموردين, وتحديد احتياجات العملاء, والاستفادة من التطور الخارجي في التكنولوجيا.
٢. المستوى الفردي : عمليات تنظيمية ضرورية لدعم الاستشعار الفردي من خلال النظرة الخاصة إلى الشخص المستشعر بيئياً, لأن الأفراد المستشعرين بيئياً يمتلكون المهارات والخصائص والكفاءات ولديهم قدرات واهتمامات مميزة لفحص البيئة المحيطة بهم باستمرار.

٢- قدرات التعلم

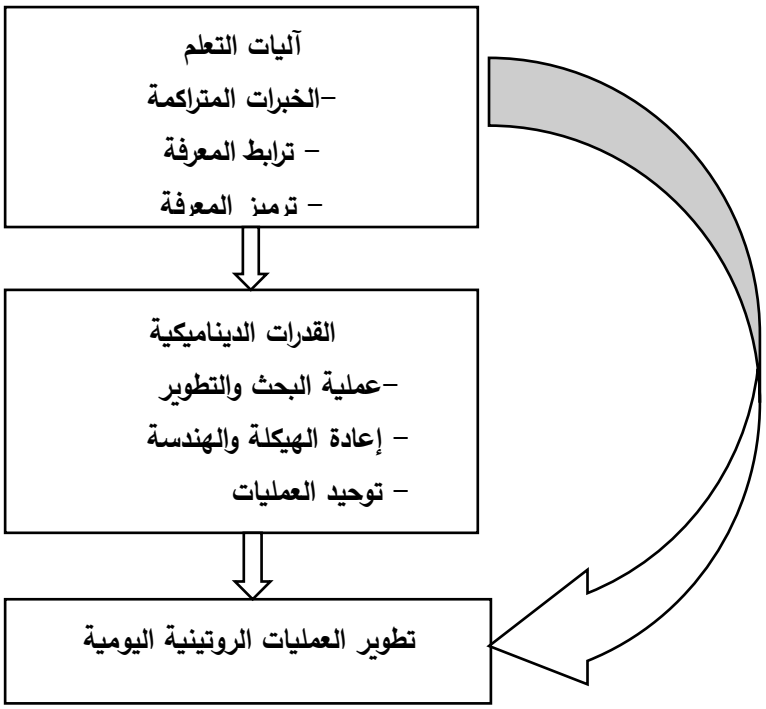
مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى توسيع وتعميق نطاق قاعدتها المعرفية باستمرار وتطوير ذاتها وتحسين قدراتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها لمواكبة التطورات الحاصلة فيها والتكيف معها(Alhimyri&Watut,2018,9)

وبالتالي لكي تبقى المنظمة وتكتسب ميزة تنافسية، يجب أن يكون لديها القدرة المحددة للوصول إلى المعرفة الجديدة وجمعها ودمجها (Vrontis,*et.* al., 2020, 315) واشار (Bitencourt , 2014, 133 & Tondolo) إلى أن التعلم يولد معرفة وطرائق جديدة في التفكير، مما يعكس استخدام القدرات التنظيمية والموارد, وتستطيع المنظمات من خلال قدرات التعلم انجاز المهام بفاعلية وكفاءة نتيجة الخبرة المكتسبة.

واستعرض (Zollo &Winter, 2002, 345) آليات التعلم وفق ثلاث فقرات مترابطة مع بعضها البعض والتي يمكن من خلالها تطوير القدرات الديناميكية والحفاظ عليها وكما هو موضح في الشكل (2)

١. **الروتين التنظيمي (الخبرات المتراكمة):** هو نمط سلوك مستقر يتعلق بردود الفعل اليومية التي تحتاجها المنظمة بناءً على خبرتها ونقاط قوتها. ومع ذلك فإن هذه القوة مؤقتة لأنها معرضة لخطر مواجهة بيئة سريعة التغير.
٢. **المعرفة المترابطة** :نتائج التعلم الجماعي المتأتي من المناقشات التي يثرها الأفراد عند التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم وهم بذلك يتنافسون مع بعضهم البعض في تحفيز افكارهم بشكل بنُاء .
٣. **تراكم المعرفة:** يستخدم الأفراد أدوات مكتوبة مثل جداول البيانات والمخططات وأنظمة دعم القرار واجراءات إدارة المشروع لتدوين وترميز فهمهم لتأثير الأداء اليومي ,فأن مستويات مختلفة من المعرفة مطلوبة.

الشكل (2): العلاقة بين آليات التعلم والقدرات الديناميكية والعمليات الروتينية



Source :Zollo, M & ,.Winter, S. G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities .Organization science ,vol.(13), no(3), pp. (339-351)

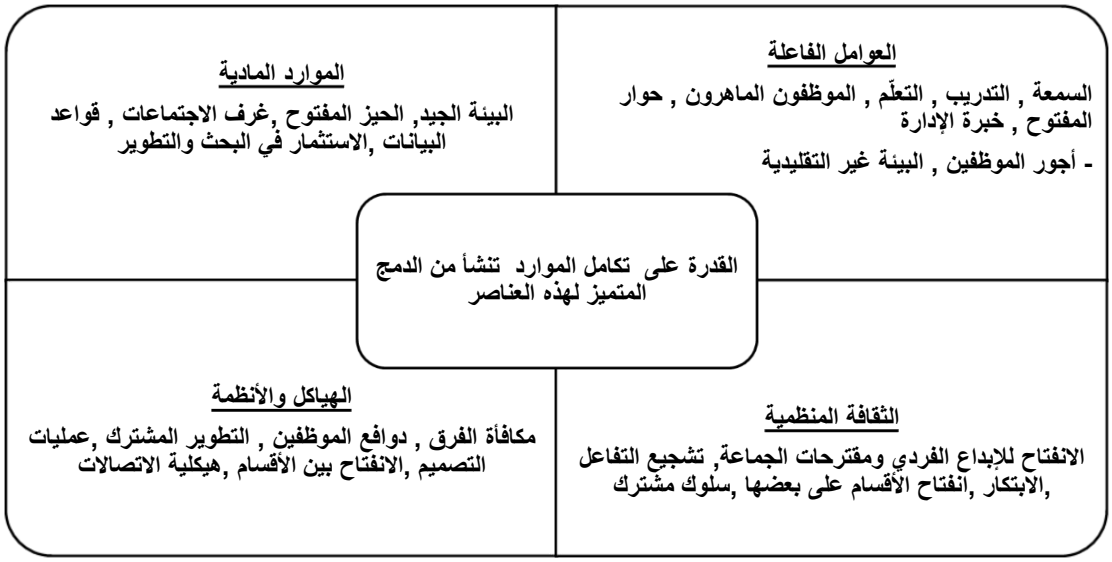
٣- قدرات التكامل

التكامل هو نشاط اكتساب واستيعاب وتطوير موارد جديدة (على سبيل المثال اكتساب أو تكوين تحالفات للحصول على التكنولوجيا) لإنشاء إجراءات جديدة أو أنماط من الممارسات القائمة. (wall, *et.* al., 2010, 19). يمكن أن تكون قدرات التكامل (تشغيلية أو ديناميكية) ، سواء كانت للحفاظ على العمليات المستمرة أو التغييرات الاستراتيجية, ويمكن أن توفر القدرة على الاتصال والتنسيق لإدخال وتعديل المنتجات والموارد والقدرات .(Helfat & Raubitschek, 2018, 4) كما يمكن أن تكون قدرات التكامل (داخلية و خارجية) تتمثل قدرات التكامل الداخلي في الاستخدام الفعال لموارد المنظمة المختلفة، في حين إن قدرات التكامل الخارجي تتمثل في الحصول على موارد خارجية من خلال التعاون مع وكلاء آخرين(Feng, *et.*, al, 2019, 90). وتساعد قدرات التكامل المنظمات على ربط الأقسام التنظيمية المختلفة، لأنها يمكن أن تساعدهم في تجنب المشاكل, كذلك يتيح التكامل للموظفين التعلم من بعضهم البعض

ومشاركة تجاربهم وخبراتهم من أجل نقل التكنولوجيا والمعلومات داخل المنظمة, كما أنه يساعد أيضاً أعضاء المنظمة في التنبؤ بمتطلبات الزبائن, وتفسير معلومات السوق الحالية, وانشاء رؤية مبتكرة للسوق تتلاءم مع التوقعات المستقبلية (zhou,*et*. al.,2017,4)

وتشير (Al Badraniu, 2010, 63-64) إلى إمكانية تقسيم قدرات التكامل إلى (العوامل الفاعلة, الموارد المادية, الثقافة التنظيمية, الهياكل والأنظمة) وكما هو موضح في الشكل (٣) الآتي:

الشكل (3): عناصر قدرات التكامل من وجهة نظر (Al-Badrany ,2010)



source: Al-Badrany, Iman Abdel Mohamed Ahmed, (2010), The levels of competitive cooperation strategy and its role in building the dynamic capabilities of organizations: An analytical survey in the Arab Company for Antibiotic Industries and Supplies (Akkai), Master's thesis, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul

٤- قدرات التنسيق

تعد قدرات التنسيق من الأنشطة الإدارية المهمة والتي تزداد أهميتها كلما اتسع نطاق المنظمة , واحتوائها على العديد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة منها تؤدي أنواعاً مختلفة من الأنشطة والفعاليات التي تتداخل مع أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية الأخرى , ويمكن للإدارة العليا من خلال قدرات التنسيق خلق التوافق بين أنشطة وحداتها التنظيمية بطريقة تضمن تحقيق الأهداف, وإثارة ثقافة تنظيمية تعتمد العمل الجماعي كبديل أفضل عن العمل الفردي (Al Himyri & Watut, 2018, 85)

ولكي تحقق قدرات التنسيق مهامها بشكل منسجم يتوجب على الإدارة أن تضع في اعتبارها توحيد المعايير ووضع مبادئ إرشادية للعمل، فضلاً عن التعيين الدقيق للمهام والمسؤوليات الوظيفية الملقاة على عاتق موظفيها بحسب قدرات ومؤهلات كل منهم بالشكل الذي يضمن وضع اليات وخطوات إجرائية لتحقيق التوافق والتناغم بين المخرجات(Alhila, et., al, 2020,11)

وعلى الرغم من أن قدرات التنسيق ترتبط مع قدرات التكامل ارتباطاً إيجابياً, ويتم تعزيز قدرات التنسيق من خلال لغة مشتركة, فإن قدرات التنسيق وقدرات التكامل مختلفان من الناحية النظرية والتجريبية, فقدرات التنسيق تركز على تنظيم الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد, أما قدرات التكامل فتركز على بناء إحساس وفهم جماعي عام (Pavlou& El Sawy, 2011, 246)

٥- **قدرات إعادة التكوين**

إن قدرات إعادة التكوين هي جوهر القدرات الديناميكية، لأنها تعتمد على التعلم, والتنسيق, والتكامل، والبحث عن الفرص والتهديدات ومراقبتها, ومن ثم البدء بالتغييرات اللازمة لضمان التكيف مع البيئة. ولأن عملية التغيير مكلفه ينبغي على منظمات الأعمال أن تستثمر عملية إعادة التكوين بشكل سليم وبما يمكنها من إحكام السيطرة الإدارية التي تتيح معايرة وتنفيذ التغييرات بطريقة فعالة مع مراعاة التوقيت المناسب (wall, *et.* al.,2010,19).

عليه يمكن القول إن قدرات إعادة تكوين تشير إلى إعادة تكوين الأفراد والموارد والعلميات الخاصة بالمنظمة بأكملها منذ البداية وحتى اكتمال عملية الانتاج بطريقة استراتيجية من أجل تحقيق الانسجام والتكيف مع التغييرات الجديدة ولضمان استمرار العمليات لتحقيق الأهداف المطلوبة (Borland, 2016, 304).

في حين أشار (MacInerney-May, 2012, 18) إلى أن قدرات إعادة التكوين تتكون من بعدين ثانويين وهما :

١. بناء القدرات : توضح كيفية قيام المنظمة بناء قدراتها الداخلية التي تمتلكها من خلال تغيير قدراتها أو عرض قدراتها الحالية في المنظمة بشكل آخر.
٢. اكتساب القدرات : تتكون من خلال الحصول على قدرات من مصادر خارجية أخرى ودمجها في قدرات جديدة عن طريق التكامل وربطها بقدرات المنظمة الحالية.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً:. وصف القدرات الديناميكية وتشخصيها

من أجل الإحاطة في مسألة وصف وتشخيص أبعاد القدرات الديناميكية على مستوى المنظمات المبحوثة فقد استند الباحثان إلى معطيات التحليل الاحصائي لبرنامج (spss) والتي سيتم استعراضها وفق الآتي:

١- **قدرات الاستشعار** : يشير الجدول (١) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين) (x1-x5إذ بلغت هذه النسبة (٨٧%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يوحي أن هناك درجة من الانسجام لدى المبحوثين تجاه هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (0.73) وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.11 %), ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا البعد العاملان (X1,X2) ينص(X1) على أنه **(تتبع جامعتنا على نحو دوري التغييرات الحاصلة على الطلبة والجهات المستفيدة)** وباتفاق مقداره (98%), أما المتغير (X2) فينص على أنه **(تمتلك**

جامعتنا القدرة على اكتشاف التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالتوقيت المناسب) وباتفاق مقداره (98%),وهذا يدل على حرص الجامعة على الوقوف على جميع التعليمات والتوجيهات الخاصة بالطلبة، فضلاً عن متابعة واقع حال الطلبة ضمن إطار المعطيات البيئة التي تعمل بها الجامعة وعد هذه التغيرات مدخلاً للتحسين والتطوير.

جدول (١): المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الاستشعار

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
قدرات الاستشعار	X1	33	39	50	59	1	1	1	1	0	0	4.35	0.57	87.06
	X2	29	34	54	64	2	2	0	0	0	0	4.31	0.51	86.35
	X3	28	33	47	56	9	8	0	0	2	2	4.16	0.78	83.29
	X4	30	35	44	52	13	11	0	0	0	0	4.22	0.66	84.47
	X5	21	25	35	41	25	21	0	0	9	8	3.71	1.12	74.35
	المؤشر الكلي	28	33	46	54	11	9	0	0	2	2	4.15	0.73	83.11

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPPS

٢- **قدرات التعلم:** يشير الجدول (2) إلى وجود نسبة اتفاق عالية أيضاً بين إجابات الأفراد المبحوثين (X6-X10)إذ بلغت هذه النسبة (78%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يوحي أيضاً أن هناك درجة من الانسجام لدى المبحوثين تجاه هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (0.84), وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (80.19%), ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X6) الذي ينص على أنه (**تُقيّم جامعتنا المعلومات الجديدة لديها في ظل أنظمة فاعلة**) وباتفاق مقداره (98%), وهذا يشير إلى أن جامعتنا تعتمد على قواعد بيانات ومعلومات تتيح لها اجراء فلترة مناسبة وبما يؤهلها لتقييم واقعي للمعلومات الجديدة .

جدول (2): المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التعلم

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
قدرات التعلم	X6	19	22	64	76	1	1	0	0	1	1	4.17	0.56	83.53
	X7	18	21	5	6	32	37	4	5	26	31	2.82	1.47	56.47
	X8	48	57	30	35	6	7	0	0	1	1	4.45	0.73	89.18
	X9	35	41	32	38	17	20	0	0	1	1	4.17	0.83	83.53
	X10	41	48	38	45	6	7	0	0	0	0	4.41	0.62	88.24
	المؤشر الكلي	32	38	34	40	12	14	1	1	6	7	4.00	0.84	80.19

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPPS

٣- **قدرات التكامل** : يشير الجدول(٣) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين-X11) (X15إذ بلغت هذه النسبة (90%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يدل على أن هناك درجة من الانسجام بالنسبة للمبحوثين تجاه هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.22) والانحراف المعياري (0.73) , وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (84.47%), ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X13) الذي ينص على أنه **(تركز جامعتنا على العمل والتفكير الجماعي)** وباتفاق مقداره (99%) , وهذا يؤكد بأن هناك رؤية حقيقية للجامعة تدعم روح الفريق والعمل وبما يؤطرها لإشاعة التوجه نحو التفكير الجماعي الذي من شأنه أن يعزز قيمة التفكير الابداعي .

جدول (٣): المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التكامل

المتغير	الرمز	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
قدرات التكامل	X11	31	37	42	49	9	11	2	2	1	1	4.17	0.80	83.53
	X12	48	57	30	35	6	7	0	0	1	1	4.45	0.73	89.18
	X13	14	16	70	83	1	1	0	0	0	0	4.15	0.39	83.06
	X14	30	35	40	47	12	14	0	0	3	4	4.10	0.90	82.12
	X15	33	39	44	51	5	6	0	0	3	4	4.22	0.85	84.47
	المؤشر الكلي	31	37	45	53	7	8	0	0	2	2	4.22	0.73	84.47

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPPS

٤- **قدرات التنسيق** : يشير الجدول (٤) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات المبحوثين لهذا البعد (X16-X20) إذ فقد بلغت هذه النسبة (82%) (أتفق بشدة, أتفق) وهذا يدل إلى أن هناك درجة من الانسجام من لدى المبحوثين تجاه هذا البعد وقد بلغ الوسط الحسابي (4.13) والانحراف المعياري (0.92), وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (82.68%), ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X16) الذي ينص على أنه **(تُنسّق جامعتنا بين اهدافها واهداف الاقسام التابعة لها.)** وباتفاق مقداره (89%), وهذا يدعونا للقول إن عملية تنسيق الأهداف وتوجيها ينعكس إيجابياً على قدرات الجامعة لتحقيق تلك الأهداف بشكلً فاعل.

جدول (٤): المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التنسيق

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
قدرات التنسيق	X16	35	41	40	48	8	9	0	0	2	2	4.24	0.81	84.94
	X17	35	41	31	36	16	19	0	0	3	4	4.11	0.95	82.35
	X18	35	41	37	44	8	9	1	1	4	5	4.15	0.98	83.06
	X19	35	41	32	38	16	19	0	0	2	2	4.15	0.89	83.06
	X20	28	33	38	45	14	16	1	1	4	5	4.00	0.98	80.00
	المؤشر الكلي	34	40	36	42	12	14	0	0	3	4	4.13	0.92	82.68

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPPS

٥- **قدرات إعادة التكوين** : يشير الجدول (٥)إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات المبحوثين لهذا البعد (x21-x25) فقد بلغت هذه النسبة (84%) (أتفق بشدة , أتفق) وهذا يدل على أن هناك درجة من الانسجام لدى المبحوثين تجاه، هذا وقد بلغ الوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (8.23), وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.15%) ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X21) الذي ينص على أنه (**تُراجع جامعتنا باستمرار طريقة استخدامها لمواردها وقدراتها الحالية لضمان استدامة ادائها)** وباتفاق مقداره (96%), من التمعن بقراءة الفقرة الخاصة لهذا المتغير يتيح لنا القول إن المراجعة الحقيقية باستخدام الموارد والقدرات وبشكل مستمر سينعكس على الحفاظ على هذه الموارد والقدرات وتحسينها وتطويرها بما يؤمن استدامتها.

جدول (٥) المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد إعادة التكوين

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
قدرات إعادة التكوين	X21	20	24	61	72	2	2	0	0	2	2	4.14	0.67	82.82
	X22	39	46	29	34	15	18	0	0	2	2	4.21	0.90	84.24
	X23	37	44	42	49	4	5	0	0	2	2	4.31	0.77	86.35
	X24	25	29	43	51	15	18	0	0	2	2	4.04	0.82	80.94
	X25	33	39	30	36	19	22	1	1	2	2	4.07	0.93	81.41
	المؤشر الكلي	30	36	42	49	11	13	0	0	2	2	4.15	0.82	83.15

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPPS

من خلال ملاحظة الجدول (6) يتضح للباحثين أن هناك اهتماماً متوازناً وعالي المستوى مع وجود فوارق نسبية ضئيلة للمنظمات المبحوثة في الأبعاد المتمثلة للقدرات الديناميكية، إذ جاء بعد قدرات التكامل في المرتبة الأولى , في حين حل بعد قدرات إعادة التكوين في المرتبة الثانية , وجاء بعد قدرات الاستشعار في المرتبة الثالثة , بينما جاء بعد قدرات التنسيق وقدرات التعلم في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي.

جدول (٦): الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد القدرات الديناميكية من قبل المبحوثين في المنظمات المبحوثة

ت	المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	قدرات التكامل	4.2235	%84.47	0.73625	**الأول**
٢	قدرات إعادة التكوين	4.1576	%83.15	0.82331	**الثاني**
٣	قدرات الاستشعار	4.1553	%83.11	0.73273	**الثالث**
٤	قدرات التنسيق	4.1341	%82.68	0.92694	**الرابع**
٥	قدرات التعلم	4.0094	%80.19	0.84452	**الخامس**

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Microsoft Excel

ثانياً: الاستنتاجات

١- جاءت إجابات المبحوثين متوافقة وبنسبة جيد جداً حول توافر القدرات الديناميكية في المنظمات المبحوثة، وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة تعمل على مراجعة بيئتها الخارجية باستمرار من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق استشعارها للتغييرات الحاصلة فيها بالوقت المناسب .

٢- حقق بُعد قدرات التكامل أعلى نسبة استجابة مقارنة بالأبعاد الأخرى, الأمر الذي يفسر أن المنظمات المبحوثة قد تفوقت في تحقيق التكامل بين المعارف والمهارات التي يمتلكها المبحوثون من خلال تركيزها على ربط الأنشطة المعرفية للتفكير الجماعي لخلق حالة من التفاهم المشترك بين العاملين من أجل تنفيذ المهام والأنشطة التي تؤديها الأقسام العلمية المختلفة.

٣- شكل بُعد قدرات إعادة التكوين المرتبة الثانية من حيث استجابة المبحوثين قياساً بالأبعاد الأخرى وبنسبة جيدة جداً لجميع الفقرات الممثلة له, مما يفسر أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً عالي المستوى بتهيئة بدائل جديدة باستمرار من أجل التكيف مع التغييرات البيئية، فضلاً عن كونها تعمل بجد على إجراء تعديلات مستمرة في أنظمتها.

٤- شكل بُعد قدرات الاستشعار المرتبة الثالثة من حيث استجابة المبحوثين لأبعاد القدرات الديناميكية, وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة تعمل على فحص ومتابعة التغييرات بقوة التي تحدث في بيئتها الخارجية بشكل متزامن لمعرفة قدراتها الداخلية باستمرار من أجل الاستعداد والتهيئة والتفاعل مع الفرص التي توفرها البيئة الخارجية .

٥- حقق بعد قدرات التنسيق نسبة استجابة عالية وجاء ترتيبها الرابع قياساً بالأبعاد الاخرى , وهذا يفسر أن هناك اهتماماً عالي المستوى من قبل المنظمات المبحوثة باستخدام الاساليب المرنة في عملها وتنسيق أهدافها مع أهداف الأقسام التابعة لها بما يعزز من تنفيذ مهامها بطريقة سهلة.

٦- حقق بعد قدرات التعلم أقل نسبة استجابة قياساً بالأبعاد الأخرى، وعلى الرغم من ارتفاع نسبة البعد بمجمله الا ان ذلك يؤشر أن هناك حاجة لمراجعة المنظمات المبحوثة لعملية دعمها للأفكار التي تسهم في تعزيز معرفتها وايلائها أهمية اضافية أسوة بباقي الفقرات الممثلة لهذا البعد.

ثالثاً:. التوصيات

١- ضرورة العمل على توجيه المنظمات المبحوثة لاستثمار القدرات الديناميكية المتوفرة فيها وعلى النحو الذي يؤشر تميزها، ويمنحها قدراً من الأسبقية في المجال التنافسي, الأمر الذي يضعها أمام مراجعة المفاضلة بين تلك القدرات مع إعطاء الأولوية لقدرات التعلم لكونها المرتكز الفعال الذي تبنى عليه بقية القدرات.

٢- العمل على تفعيل القدرات الديناميكية لدى المنظمات المبحوثة وبما يؤشر الدور الفعال للقيادات الإدارية فيها، ويؤمن لها رؤية واضحة المعالم بمستقبلها المنشود.

٣- العمل على وضع أساسيات المفاضلة بين أبعاد القدرات الديناميكية على مستوى المنظمات المبحوثة بالشكل الذي يتيح تأشير الفعل والتأثير لكل منها وكذلك يمنحها قدراً من الأولوية , علماً أن كل بعد من هذه الأبعاد له مداه التأثيري في الواقع الفعلي في المنظمات المبحوثة.

٤- ضرورة إعطاء القدرات التنسيقية على مستوى المنظمات المبحوثة قدرً أعلى من الأهمية عبر المزاوجة بين الخبرات واعتماد الأساليب المرنة في مجال الأعمال وبما يؤمن فكرة الارتقاء بها قياساً بغيرها.

٥- العمل على تدعيم القدرات الديناميكية على مستوى المنظمات المبحوثة بكل الصيغ والأساليب التطورية بدءاً من التدريب مروراً بنشر الوعي وتأمين الثقافة وانتهاءً ببيان الجدوى الفعلية لتحقيق الأهداف المخطط لها، واحتواء كل ذلك في إطار التسخير الأفضل لكل ما تمتلكهُ هذه المنظمات المبحوثة من موارد وقدرات، بحيث يكون لها الوزن الأرجح في ميزان التفاعل والعطاء على المستوى العلمي والاجتماعي والثقافي.

Referenece

Al-Attar, Fouad H., &Al-Mousawi, Nadia N., (2016), The Role of Creative Leadership in Developing Dynamic Organizational Capabilities: An Applied Study in a Sample of Civil Studies, Karbala University Scientific Journal, Vol., (14), no., (1), pp. (154 -175).

Al-Badrany, Iman Abdel M., (2010),The levels of competitive cooperation strategy and its role in building the dynamic capabilities of organizations: An analytical survey in the Arab Company for Antibiotic Industries and Supplies (AKAII), Master's Thesis in Business

Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul ,Iraq.

Alhila, amal Abdel Majid, Al-Masry, Marwan W., &Tafesh, Ahmed M.,(2020), The degree of contribution of dynamic capabilities to improving business intelligence capabilities: An applied study on private Palestinian organizations in Gaza Governorate, the first international conference on information technology and business.

Al-Humairi, Bashar A., & Wattout, Sarah A.,(2018), The relationship of logistics services to organizational capabilities and their impact on customer loyalty: an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Iraqi General Company for Cement, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Vol., (10), No., (4), pp. (1-22).

Barreto, I., (2010), Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. Journal of management, Vol., (36), No., (1), PP. (256-280).

Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J., (2016), Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. Journal of Business Ethics, Vol., (135), No., (2), PP.(293-307).

Dong, A., Garbuio, M & Lovallo, D. , (2016), Generative sensing: A design perspective on the microfoundations of sensing capabilities .California Management Review ,Vol., (58), No., (4),PP. (97-117).

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. , (2008), Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. British journal of management, Vol., (19), No., (3), pp. (235-249).

Feiler, P., & Teece, D., (2014), Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. Energy Strategy Reviews, Vol., (3), PP. (14-20).

Feng, N., Fu, C., Wei, F ,.Peng, Z., Zhang, Q & ,.Zhang, K. H. , (2019), The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An indepth case study .Journal of Engineering and Technology Management,Vol (٥٤) pp.(81-96).

Giudici Alessandro, (2013),sensing together: an exploration of the support of network intermediaries to firms' and entrepreneurs' search for new opportunities, phd thesis, cranfield university.

Godhania, S. A. , (2015), Fast fashion: the dynamic capabilities underlying project management in the UK fashion industry SMEs, Doctor Dissertation, University of Bedfordshire, Britain.

Hanan, Safa K., (2019), The Impact of Dynamic Capabilities on Competitive Advantage: Analytical Research in the Iraqi General Company for Cement, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol., (25), No., (111), pp. (138-159).

Helfat, C. E & Raubitschek, R. S. , (2018), Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems .Research Policy, Vol., (8), No., (47),pp. (1-9)

Li, D. Y., & Liu, J ,(2012), Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China , Journal Of Business Research, Vol., (67), No., (1), PP. (1-7).

MacInerney-May, K. , (2012), The value of dynamic capabilities for strategic management ,Doctoral dissertation, Universität zu Köln, Germany.

O'Reilly III, C. A & ,.Tushman, M. L., (2008), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma .Research in organizational behavior, Vol ., (28), PP.(185-206).

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. , (2011),Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. Decision sciences, Vol., (42), No.,(1), PP. (239-273).

Tabarsa, G., Moghadam, A. H & Hamidian, M., (2014), Explaining the relationship between customer knowledge management and sensing dimension of dynamic capabilities (case study :Barid Samaneh Novin company .American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences ,Vol., (5), No., (2) ,PP.(180-183)

Tawhi, Hala , F., (2020), the extent to which the dynamic organizational capabilities contribute to the management of human talents: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the presidency of the University of Mosul, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol., (26), No (120), PP. (296 -316).

Teece, D. J., Pisano, G., A. Shuen. ,(1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol., (18),No., (7), PP. (509-533).

Teece, D., & Pisano, G , (1994) , The Dynamic Capabilities Of Firms: An Introduction , Industrial And Corporate Change, Vol., (3),No., (3) , PP.(537-556).

Tondolo V., A. G & Bitencourt, C. C. , (2014), Understanding dynamic capabilities from its antecedents, processes and outcomes .Brazilian Business Review,Vol., (11) ,No., (5), pp. (122-144).

Vrontis, D., Basile, G ,.Andreano, M. S., Mazzitelli, A& .., Papasolomou, I. , (2020), The profile of innovation driven Italian SMEs and the relationship between the firms networking abilities and dynamic capabilities ,Journal of Business Research, Vol.,(114), pp. (313-324) .

Wall, S., Zimmermann, C ,.Klingebiel, R & Lange, D. (Eds.). , (2010), Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries ,Edward Elgar Publishing.

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. , (2017), Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation, Journal of Management & Organization, Vol., (25), No., (5), pp. (1-17).

Zollo, M & Winter, S. G., (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities ,Organization science, Vol., (13), No., (3), PP. (339-351).