مجلة إدارة - المدرسة الوطنية للإدارة - الجزائر

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

القدرات التنظيمية وديناميكيتها في الفكر الاستراتيجي: مراجعة نقدية للأدبيات والأطر النظرية

Organizational Capabilities and Their Dynamics in Strategic Thinking : A Critical Review of the Literature and Theoretical Frameworks

دنيا زاد بلمسوس[1] ، أ. د. عبد المليك مزهوده*[2]

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت[1]

dounyazed.etude@gmail.com

المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر[2]

abdelmalikmezhouda@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2025/12/25 تاريخ القبول: 2025/12/28 تاريخ النشر: 2025/12/30

الملخص

أصبح مفهوم القدرات التنظيمية من المفاهيم المحورية في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، لما يوفره من إطار تفسيري داخلي لمصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. غير أن هذا المفهوم لا يزال يتسم بقدر كبير من الغموض النظري والتعقيد المنهجي، نتيجة تعدد تعريفاته، وتداخل أبعاده، وتنوع المقاربات الفكرية التي تناولته عبر مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة.

تهدف هذه المقالة إلى معالجة إشكالية غموض مفهوم القدرات التنظيمية وديناميكيتها، من خلال مراجعة تحليلية معمقة للأدبيات، وتتبع تطوره من المقاربات الساكنة المرتكزة على الموارد إلى المقاربات الديناميكية التي تركز على التكيف والتجدد المستمر. كما تسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة التفاعلية بين الموارد والكفاءات والمعرفة باعتبارها اللبنة الأساسية لبناء القدرات، وإبراز إسهام مفهوم القدرات الديناميكية في تفسير سلوك المنظمات في البيئات المعقدة وغير المستقرة. كما تقترح المقالة أبعادا عملية ومؤشرات قياس تمكن من تفعيل المفهوم في الدراسات الإمبريقية، بما يعزز قابلية استخدامه في البحث العلمي.

* المؤلف المراسل

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

الكلمات المفتاحية

القدرات التنظيمية، القدرات الديناميكية، الموارد والكفاءات، المعرفة، النظرية القائمة على الموارد، التعلم التنظيمي، الميزة التنافسية، الفكر الإستراتيجي.

Abstract

The concept of organizational capabilities has become one of the central concepts in contemporary strategic management, as it provides an internal interpretive framework for the sources of sustainable competitive advantage for organizations. However, this concept is still characterized by a great deal of theoretical ambiguity and methodological complexity, due to the multiplicity of its definitions, the overlapping of its dimensions, and the diversity of intellectual approaches that have addressed it across different schools of strategic thought .

This article aims to address the problematic ambiguity and dynamic nature of the concept of organizational capabilities through an in-depth analytical review of the literature, tracing its evolution from static resource-based approaches to dynamic approaches focusing on continuous adaptation and renewal. The study also seeks to clarify the interactive relationship between resources, competencies, and knowledge as the fundamental building blocks for developing capabilities, and to highlight the contribution of the dynamic capabilities concept in explaining organizational behavior in complex and unstable environments. In its applied aspect, the article proposes practical dimensions and measurement indicators that enable the activation of the concept in empirical studies, thereby enhancing its usability in scientific research .

Keywords

Organizational capabilities, Dynamic capabilities, Resources and competencies, Knowledge, Resource-Based Theory, Organizational learning, Competitive advantage, Strategic thought.

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

مقدمة

يسعى الفكر الاستراتيجي، بوصفه مجالا معرفيا، إلى الكشف عن القوانين والنماذج التي تفسر مصادر التفوق والتميز في الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات. ورغم اختلاف الاتجاهات حول إمكانية الوصول إلى معرفة يقينية بهذا الشأن، تبقى مسألة التفوق التنافسي إحدى القضايا المحورية في هذا الفكر. في هذا الإطار، تعددت البراديغمات المفسّرة لسلوك المنظمة في سعيها نحو الأداء المتميز، وانتقل التركيز من النماذج المعتمدة على ديناميكية البيئة الخارجية إلى تلك التي تعنى بالديناميكية الداخلية، حيث برزت مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة والقدرات كمحاور رئيسية للاهتمام البحثي.

تميزت نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات بظهور موجة فكرية ركزت على مفهومي الكفاءات والقدرات، من أبرزها مفهوم القدرات التنظيمية الذي انبثق ضمن المقاربتين المرتكزتين على الموارد والقدرات وطرح نفسه كبديل معرفي لتفسير أسباب تفوق المنظمات. يعتبر مفهوم القدرات التنظيمية من المفاهيم المعقدة في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمات، وذلك بسبب كثرة التعاريف واختلاف مضامينها ووجهات النظر حولها، ويعود هذا الاختلاف إلى أن هذا المفهوم يتداخل مع معظم المقاربات المعروفة في الإدارة الاستراتيجية (مزهوده، 2008)، وهو ما يستوجب ضبط مفهوم القدرات التنظيمية من خلال التطرق إلى أهم النقاط المشتركة بين المقاربات المختلفة التي تناولته.

وعليه يناقش هذا المقال المقاربات المختلفة التي تناولت مفهوم القدرات التنظيمية في الفكر الاستراتيجي التسييري خصوصا نظريات التموقع والموارد والمعرفة والتعلم التنظيمي والتطور التنظيمي سعيا للوصول إلى تفسير عوامل دينامكية هذه القدرات وبناء مقاربة إدماجية تساهم في تسهيل إدراك محدداتها العملية وتحديد مؤشرات قياسها.

أولا: الموارد والكفاءة والمعرفة البنية الاساسية للقدرة التنظيمية

في إطار الأدبيات الحديثة للإدارة الاستراتيجية، تعتبر الموارد، والكفاءات، والمعرفة مفاهيم أساسية في فهم ماهية القدرات التنظيمية؛ فحسب ما ذكر في الأدبيات يرى الباحثان جيل ولورنت ان هذه العناصر الثلاثة تشكل البنية الجوهرية للقدرة التنظيمية (Gilles E & Laurent , 2003).

فالموارد تشير إلى مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة أو تتحكم بها، مثل رأس المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والسمعة، والعلاقات، وتعد نقطة الانطلاق لأي نشاط استراتيجي .(Penrose, 1959) (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991) ، بالتالي هي كل

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

ما تمتلكه المنظمة؛ غير أن امتلاك الموارد في حد ذاته لا يكفي لتحقيق التفوق، إذ تتجسد قيمتها الحقيقية من خلال الكفاءات، التي تعكس ذكاء عمليا في مواجهة المواقف يعتمد على المعرفة والموارد ويحولها إلى فعل منتج؛ فحسب (Grant, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, 1991) ، فإن الكفاءات هي القدرات التي تنشأ من تكامل الموارد وتنظيمها بطريقة تسمح بأداء وظائف محددة على نحو فعال. وهي تمثل المزيج المنظم للمعرفة والمهارات والإجراءات التشغيلية المتراكمة لدى الأفراد والفرق داخل المنظمة، ما يمكنها من تنفيذ مهام محددة بصورة أفضل من المنافسين (Schoemaker & Amit, 1993) ، وهو ما يجعلها تعبيرا عما تجيده المنظمة فعليا (What The Firm Does Well). بينما تمثل المعرفة المورد الأكثر أهمية وحيوية في المنظمة (Grant R. , 1996)، إذ تشكل الإطار الإدراكي لمجموعة البنى المعرفية والمهارات العقلية التي تتيح فهم البيئة واتخاذ القرارات لتوجيه استخدام الموارد وتطوير الكفاءات، وتشمل المعرفة عموما كلا من المعرفة الصريحة، إلى جانب المعرفة الضمنية، فضلا عن المعرفة التنظيمية (Gilles E & Laurent , 2003) ، و يؤكد (Nonaka, 2007) أن المعرفة ليست كيانا ثابتا، بل هي عملية ديناميكية مستمرة ناتجة عن التفاعل المتبادل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، تتجسد عبر أنشطة الخلق والتبادل والتحويل المتواصل للخبرات والمعلومات داخل السياق التنظيمي.

وفي هذا الإطار، تفهم المعرفة بوصفها قدرة جماعية على الفعل تنشأ من تفاعل الأفراد والعمليات ضمن سياقات محددة، وتعبر عنها من خلال الممارسات والأدوات والنتائج التنظيمية (Lorino, 2001) وعليه، تُعد المعرفة موردًا ديناميكيًا يجمع بين البعد الفردي والجماعي، يمكّن المنظمة من تحويل الموارد إلى قدرات، والقدرات إلى أداء، من خلال التعلم والتفاعل والتطبيق، فهي لا تقتصر على "ما تعرفه المنظمة" فحسب، بل تمتد إلى معرفة "كيف تستخدم ما تعرفه لتفعل ما يجب فعله."

من خلال ما سبق ذكره، يتضح أن الموارد والكفاءات والمعرفة تمثل منظومة مترابطة تشكل أساس توليد القيمة وتحقيق الأداء المتميز، ولا يمكن فهم أي منها بمعزل عن الآخر. فالموارد تشكل القاعدة المادية وغير المادية التي تمتلكها المنظمة، في حين تعكس الكفاءات قدرتها على توظيف هذه الموارد بفعالية، أما المعرفة فتمثل الإطار الإدراكي الذي يوجّه استخدام الموارد ويسهم في تطوير الكفاءات وتعزيزها.

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

ثانيا: الإطار المفاهيمي للقدرات التنظيمية في الفكر الإستراتيجي

1- مفهوم القدرة التنظيمية

يستند مفهوم «القدرة» عموما في أصله اللغوي إلى معاني الاستطاعة والتمكن من الفعل والسيطرة على وسائله، حيث تعرف "القدرة" في المعاجم العربية بوصفها الطاقة على الفعل ونقيض العجز، بما يعكس بعدين أساسيين هما الاستعداد والإمكانية من جهة، والتمكن الفعلي من الإنجاز من جهة أخرى (ابن منظور، 1990) (الزبيدي، 1998) (مجمع اللغة العربية، 2004).

وانطلاقا من هذا الأساس، تبنت أدبيات الإدارة هذا المفهوم ضمن إطار اصطلاحي أكثر دقة، إذ عرف Winter (2000) القدرة بأنها الإمكان الموثوق لتحقيق نتيجة مقصودة، بما يربط بين النية والفعل. وفي الفكر الإداري، تشير القدرة إلى مهارات وإمكانات تمكن المنظمة من إنجاز أنشطة محددة بكفاءة وفعالية، من خلال تنظيم وتنسيق الموارد وليس مجرد امتلاكها (Grant، The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation، 1991) ؛(Amit & Schoemaker , 1993)

وعلى مستوى أكثر تجريدا، تطور المفهوم وأصبح يسمى «القدرة التنظيمية» التي تعبر عن القدرة الجماعية للمنظمة على دمج وتكامل مواردها البشرية والمادية والمعرفية ضمن منظومة عمليات مترابطة تحقق أهدافها الاستراتيجية وتحافظ على ميزتها التنافسية (Barney, 1991) ؛ وقد أكد (Barny, 1991) هذا البعد ضمن منظور الموارد، في حين أبرز (Collis, 1994) و (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) الطابع الديناميكي والتراكمي للقدرات باعتبارها نتاجا للتعلم المستمر وليس مجرد امتلاك موارد نادرة.

كما وسعر Helfat & Peteraf (2003) المفهوم بإدخال قدرات إعادة التشكيل، التي تعكس قدرة المنظمة على إعادة ترتيب مواردها استجابة للتغيرات البيئية، بينما نظر Dosi & Teece (1998) إلى القدرات التنظيمية كآليات معرفية وتعلمية تمكن من الابتكار والتكيف المستمر. وبناء على ذلك، يتضح أن القدرات الفردية أو الوظيفية تقتصر على مهارات محددة يمكن نقلها نسبيا، في حين تمثل القدرات التنظيمية منظومة جماعية معقدة متجذرة في الثقافة والروتينيات والبنى الداخلية، يصعب تقليدها أو نقلها، وتشكل المحرك الرئيس للأداء المتفوق والميزة التنافسية المستدامة (Grant R. , 1996) ؛ (Eisenhardt & Martin, 2000)؛(Marengo, 1995)

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

2- نشأة وتطور مفهوم القدرات التنظيمية في الفكر الاستراتيجي

شهد مفهوم القدرات التنظيمية منذ ظهوره تطورا متواصلا مر بعدة مراحل، استرعى من خلالها اهتمام العديد من الباحثين الذين سعوا إلى دراسته وبلورته لتفسير كيفية بناء المنظمات لمزاياها التنافسية اعتمادا على مواردها.

ظهرت البدايات الأولى لفهم القدرات التنظيمية ضمن الأدبيات الكلاسيكية في الإدارة، التي ركزت على مبادئ التنظيم والعقلانية والتقسيم الوظيفي للعمل، عند (Taylor , 1911) و (Fayol , 1916) و (Weber, 1947). في هذه المرحلة، لم يكن مصطلح "القدرات التنظيمية" مستخدما بوضوح، بل كان التفكير يتركز حول كفاءة الهياكل والعمليات الرسمية لضمان الانضباط والإنتاجية، على افتراض استقرار البيئة ووضوح الأهداف.

وتعد عالمة الاقتصاد Penrose (1959) المؤسس الفكري الأول للمفهوم ضمن إطار نظريتها في The Theory of the Growth of the Firm. فقد رأت أن المنظمة هي منظومة ديناميكية من المهارات والمعارف التراكمية التي تفعل الموارد وتحولها إلى قيمة، واعتبرت أن النمو والتفوق يرتبطان بقدرة المنظمة على استثمار الموارد بكفاءة من خلال خبرات الأفراد وتنظيم العمل، مما وضع الأساس الأول لنظرية الموارد.

مع بداية التسعينيات، قدم (Barney, 1991) نظرية متكاملة عرفت بـ "نظرية الموارد " (Resource-Based View - RBV) في مقاله المرجعي Firm Resources and Sustained Competitive Advantage وطرح تصورا يعتبر الموارد الداخلية ذات الخصائص النادرة والقيمة والصعبة التقليد والاستبدال (VRIN) المصدر الرئيسي للميزة التنافسية. وميز بين مفهومي الموارد (ما تمتلكه المنظمة) والقدرات التنظيمية (ما تفعله المنظمة بمواردها من خلال تنسيقها)، معتبرا إياها الآلية التشغيلية التي تحول الموارد إلى قيمة استراتيجية (Barney, 1991)؛ (Wernerfelt, 1984). جاءت بعدها مساهمة Collis (1994) التي أحدثت نقلة نوعية بتجاوز المنظور الوصفي نحو الطابع الديناميكي والتراكمي للقدرات. ففي مقاله ?How Valuable Are Organizational Capabilities، أكد أن القيمة الاستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على تطوير قدراتها وتحسينها باستمرار من خلال التعلم التنظيمي، ممهدا لظهور مفهوم "القدرات الديناميكية" (Grant R. , 1996) (Collis، 1994).

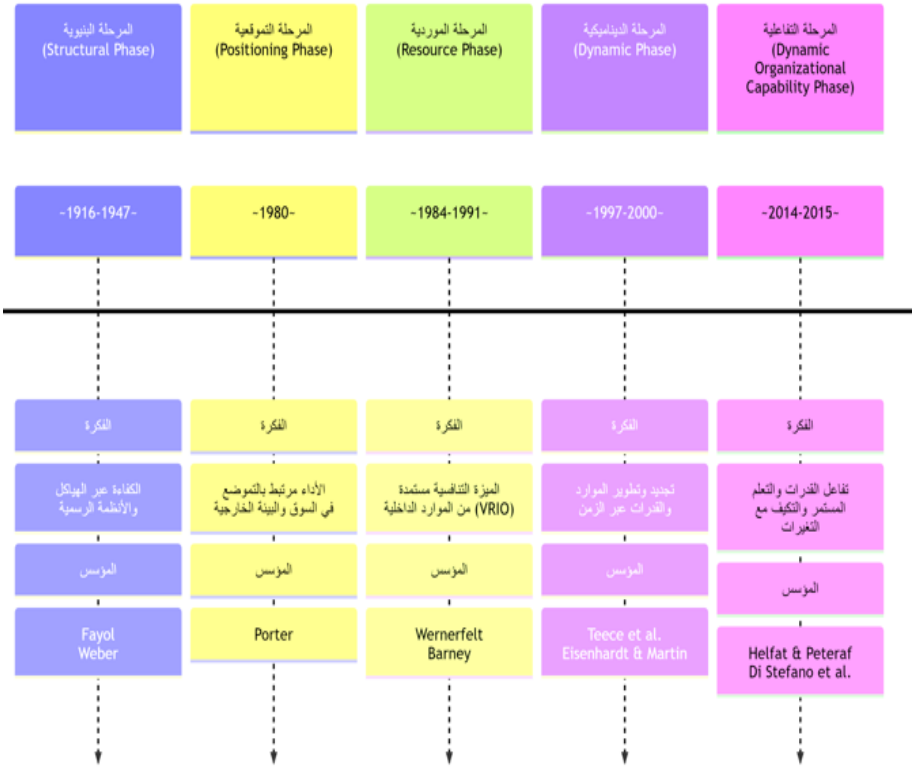
قام بعدها Teece, Pisano & Shuen (1997) بتوسيع الفهم النظري من خلال طرح منظور القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities View - DCV) في عملهم الرائد Dynamic Capabilities and Strategic Management أين عرفوا القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على دمج الموارد وإعادة تهيئتها وتوجيهها للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة، مما نقل التركيز من الكفاءة التشغيلية إلى المرونة الاستراتيجية.

وفي السياق نفسه، قدم Dosi & Teece (1998) رؤية تكاملية تؤكد أن القدرات التنظيمية هي في جوهرها آليات تفاعلية مبنية على المعرفة الجماعية والروتينيات التنظيمية التي تجسد الخبرات المتراكمة، مما يمكن المنظمة من الابتكار وإعادة التشكيل المستمر للموارد (Dosi، Nelson، و Winter، 2000).

قامت بعدها كل من Helfat & Peteraf (2003) بتوسيع الإطار التحليلي من خلال مفهوم دورة حياة القدرات (Capability Lifecycle) في مقالتها The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. وأوضحتا أن القدرات تمر بمراحل الولادة والتطور والنضج والتجديد أو التراجع، وقدمتا مصطلح "قدرات إعادة التشكيل، ميزتا فيه بين القدرات التشغيلية والقدرات الديناميكية الاستراتيجية (Winter، Understanding dynamic capabilities، 2003) (Helfat & Peteraf, 2003)

في العقدين الأخيرين، تطور المفهوم أكثر في الأدبيات الحديثة (Eisenhardt & Martin, 2000)؛ (Zahra، Sapienza ، و Davidsson, 2006) ؛ (Barreto, 2010) حتى أصبحت القدرات التنظيمية تمثل نظاما معقدا يجمع بين البعد التشغيلي (الكفاءة) والبعد الديناميكي (القدرة على التغيير والتجديد). وركز الباحثون على إدماج أبعاد جديدة مثل التعلم التنظيمي والابتكار والمرونة والذكاء الاستراتيجي، باعتبار القدرات أنظمة ديناميكية تتفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية في إطار تكيف استراتيجي مستمر.

الشكل رقم 01 : أهم مراحل تطور مفهوم القدرات التنظيمية



ثالثا: إشكالية الغموض المفاهيمي للقدرات التنظيمية في مناهج ونظريات الإدارة الاستراتيجية

تباينت كيفية النظر إلى طبيعة القدرات التنظيمية تبعا لاختلاف المدارس والنظريات التي فسرت مصادر الميزة التنافسية. ويبرز تتبع تطور هذا المفهوم تحولا تدريجيا من التركيز على العوامل الخارجية إلى الموارد والقدرات الداخلية، ثم إلى القدرة الديناميكية على التكيف والتجديد.

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د إ 2716-957X

1- منظور التموقع (Market-Based View - MBV)

يعتبر Porter (1980،1995) المؤسس الأبرز لنموذج التموقع من خلال نموذج القوى التنافسية الخمس. الذي يؤكد بأن مهمة المنظمة تكمن في اختيار التموقع الاستراتيجي الأمثل داخل الصناعة بتبني استراتيجية التمييز، أو القيادة بالتكلفة، أو التركيز). ويعتمد المنظور على فرضية أن الربحية تحدد بعوامل السوق وهيكل الصناعة أكثر من قدرات المنظمة الخاصة. وبذلك، فإن هذا النموذج ينظر إلى القدرات على أنها عوامل تابعة للاستراتيجية وليست منطلقا لتكوينها. مهد منظور التموقع لظهور نظرية الموارد (RBV) والنظريات اللاحقة التي ركزت على "كيف تنافس المنظمة؟" من خلال قدراتها الداخلية.

2- النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV)

ظهرت كرد فعل نقدي على منظور التموقع (MBV)، أسس لها Wernerfel (1994) و Barney (1991) عبر فكرة اعتبار مصدر الميزة التنافسية يكمن في الموارد الداخلية الفريدة للمنظمة، واعتبرها كحزمة من الموارد (المدخلات) والقدرات (العمليات التي تفعل الموارد) ،كما تقوم النظرية على افتراض أن الموارد الاستراتيجية يجب أن تتمتع بخصائص VRIN (قيمة، نادرة، يصعب تقليدها، لا يمكن استبدالها) (Barney, 1991).

وتمثل القدرات التنظيمية في المقاربة المبنية على الموارد (RBV) البعد التشغيلي الفعال، فهي الآلية التي تمكن من تنسيق الموارد واستخدامها بكفاءة لخلق قيمة (Grant R. , 1996) ، كما اعتبرت الجسر الرابط بين الموارد والأداء (Amit & Schoemaker , 1993) ، و تعد (RBV) نقطة الانطلاق الجوهرية في تطور مفهوم القدرات التنظيمية، حيث نقلت التركيز إلى الداخل، وفتحت الباب لبحث موضوعات كالمعرفة والابتكار كموارد استراتيجية.

3- النظرية القائمة على المعرفة (Knowledge-Based View – KBV)

تعد امتدادا طبيعيا لـ (RBV)، طورها (Grant R. , 1996) الذي اعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية. فوفق هذا المنظور، فإن القدرات التنظيمية هي أنظمة لدمج المعرفة وتطبيقها (Kogut & Zander, 1992). يؤكد أن الأداء المتميز يتحقق عبر قدرة المنظمة على التعلم ونقل المعرفة وتطبيقها (Nonaka & Takeuchi, 1995). وبذلك، أصبحت القدرات مرتبطة بالتعلم التنظيمي والتراكم المعرفي.

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

4- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

ظهرت بوضوح في أعمال (Argyris, 1978 و Schön) و (Senge, 1990)، ترى هذه النظرية أن التعلم ظاهرة جماعية ومؤسسية تحول الخبرة إلى معرفة مشتركة ضمن النظم والثقافة التنظيمية، وتعتمد على أربع ركائز هي: المنظور السلوكي (March & Olsen, 1975)، المعرفي (Huber, 1991)، الاجتماعي (Brown & Duguid, 1991)، والبنائي (Nonaka & Takeuchi, 1995). تفرق نظرية التعلم التنظيمي بين التعلم أحادي الحلقة (تصحيح الأخطاء ضمن القواعد) والتعلم ثنائي الحلقة (مراجعة الافتراضات الأساسية) (Argyris, 1978 و Schön)، و تعتبر أن بناء القدرات التنظيمية هو عملية تعلم مستمرة من خلال تراكم الخبرات (Zollo & Winter, 2002)، حيث يمثل التعلم المحرك الداخلي لتطور القدرات التنظيمية في بعدها الديناميكي.

5- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities View - DCV)

جاءت هذه النظرية استجابة لقصور نظرية الموارد من حيث منظورها الساكن للقدرات التنظيمية، حيث بلورها (Teece, Pisano, & Shuen , 1997) وعرفوا القدرات التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل كفاءاتها استجابة للتغيرات السريعة. مرتكزة على افتراض ديناميكية البيئة وحتمية التجديد (Teece D., 2007) ؛ التعلم التنظيمي كآلية للتطور (Zollo & Winter, 2002)؛ والتكامل بين المعرفة والابتكار عبر ثلاثة أبعاد عملية: الاستشعار (Sensing)، الاقتناص (Seizing)، وإعادة التشكيل (Reconfiguring) (Teece D., 2007) تميز (DCV) بين "القدرات التشغيلية الساكنة" و"القدرات الديناميكية" كقدرات من الرتبة الأعلى قادرة على تغيير الأولى (Eisenhardt & Martin, (Understanding dynamic capabilities ،Winter, 2003) 2000)

واجهت (DCV) انتقادات شديدة كان أهمها الغموض المفاهيمي وعدم الدقة التعريفية (Arend & Bromiley, 2009)، التحديات المنهجية في القياس التجريبي وندرة الأدلة الصارمة (Barreto, 2010)؛ التحيز السياقي تجاه المؤسسات الكبرى (Arend & Bromiley, 2009)؛ وعدم وضوح آلية ترجمة القدرات الديناميكية إلى قيمة وأداء متفوق (Schilke, 2014)

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

6- النظرية التطورية

قدمت النظرية التطورية، خاصة مع (Nelson & Winter, 1982)، تفسيرا ديناميكيا لنشوء القدرات التنظيمية من خلال الروتينات، التعلم التراكمي، والاعتماد على المسار. ترى هذه النظرية أن القدرات تتطور تدريجيا عبر عمليات الانتقاء والاحتفاظ، لكنها انتقدت لطابعها الوصفي وصعوبة القياس وإغفالها لدور الاختيار الاستراتيجي الواعي(Hodgson & Knudsen, 2010)

7- نظرية النظم المعقدة

تنظر نظرية النظم المعقدة إلى المنظمة كنظام مفتوح غير خطي يتسم بالتفاعل، التنظيم الذاتي، والنشوء(Anderson, 1999) ؛ تتيح هذه المقاربة فهم تطور القدرات التنظيمية كنتيجة للتفاعلات المعقدة بين الأفراد والموارد والبيئة، وتؤكد الطابع التكيفي وغير الخطي للتغيير التنظيمي (Teece D., 2018)، رغم ما تواجهه من تحديات مفاهيمية ومنهجية.

من خلال ما سبق ذكره ان نستخلص الجدول التالي عن مختلف مقاربات القدرات التنظيمية.

الجدول رقم 01 جدول تحليلي يقارن بين النظريات المختلفة للقدرات التنظيمية

النظرية / المنهج	رؤية القدرات التنظيمية	المميزات	نقاط الضعف	مدى الديناميكية
النظرية الكلاسيكية (Fayol, Taylor, Weber)	القدرات غير محددة، تركز على الهياكل، الإجراءات، والكفاءة التشغيلية	وضعت الأسس للتنظيم وإدارة العمليات، كفاءة الهياكل	تجاهل البعد الديناميكي والتعلمي، اعتبرت القدرات ثابتة	منخفضة جدا، غير ديناميكية
منظور التموقع / MBV (Porter, Bain, Mason)	القدرات ثانوية، تركيز على البيئة الخارجية وسلوك السوق	إطار قوي لتحليل المنافسة واختيار الاستراتيجية	لا يفسر اختلاف الأداء الداخلي بين المنظمات، يركز على السوق فقط، الجمود في البيئات المتغيرة	منخفضة، محدودة بالبيئة الثابتة
النظرية القائمة على الموارد /RBV (Wernerfelt, Barney)	القدرات هي آليات تفعيل الموارد الداخلية لخلق قيمة	تحويل الموارد إلى ميزة تنافسية، تركيز على الموارد النادرة والقابلة للتفرد	غموض بين الموارد والقدرات، ساكنة، لا تفسر التجديد أو التطور	متوسطة، لكنها ثابتة نسبيا، لا تعالج التطور عبر الزمن

النظرية القائمة على المعرفة KBV/ (Grant, Nonaka, Takeuchi)	القدرات مرتبطة بدمج وتطبيق المعرفة التنظيمية	تركيز على التعلم، تراكم المعرفة، الابتكار	المبالغة في المعرفة الداخلية، صعوبة القياس، إهمال البيئة الخارجية	متوسطة إلى عالية، تعتمد على التعلم والتراكم المعرفي
نظرية التعلم التنظيمي (Argyris & Schön, Senge, Zollo & Winter)	القدرات تتطور عبر التعلم الروتيني، تراكم الخبرة، والتكيف	تشرح تطور القدرات عبر التعلم، تعطي بعدا ديناميكيا للتجديد	غموض المفهوم، صعوبة القياس الميداني، التركيز المفرط على المعرفة	عالية، القدرات تطورية وديناميكية بشكل مستمر
نظرية القدرات الديناميكية DCV/ (Teece, Pisano & Shuen)	القدرات أعلى رتبة، تمكن من تطوير وتغيير القدرات التشغيلية	تركيز على التكيف والتجديد، الربط بين المعرفة والابتكار، قابلية التطبيق على البيئات المتغيرة	غموض المفهوم، صعوبة القياس التجريبي، افتراض التوافر العالمي للقدرات	عالية جدا، ديناميكية وتكيفية، مع قدرة على التجديد المستمر
نظرية التطور / Evolutionary Theory (Nelson & Winter)	القدرات تراكمية، ناتجة عن الروتينات والخبرات المتكررة	تفسر التغير التدريجي للقدرات، تعطي بعدا تاريخيا للتطور التنظيمي	وصفية أكثر من تفسيرية، صعوبة القياس، إهمال الاختيار الاستراتيجي الواعي	عالية، التطور تدريجي وتراكم الخبرات
نظرية النظم المعقدة / Complex Systems (Anderson, Stacey)	القدرات ناشئة من التفاعلات المعقدة بين عناصر المنظمة	فهم التكيف الذاتي، التنظيم الذاتي، الابتكار الناشئ، التعلم من التفاعلات	مفاهيم فضفاضة وصعوبة القياس التجريبي، وصفي أكثر من تفسيري	عالية جدا، القدرات تظهر بطريقة غير خطية وتكيفية

من إعداد الباحثان بناء على الأدبيات السابقة

رابعا : مناقشة

تظهر النظريات المختلفة للقدرات التنظيمية تنوعا في الرؤى والمقاربات، حيث ركزت النظرية الكلاسيكية في الإدارة على الهياكل والإجراءات وكفاءة العمليات التشغيلية، معتبرة أن تنظيم العمل وتقسيم المهام يحقق الأداء المطلوب، إلا أنها تجاهلت البعد الديناميكي للقدرات التنظيمية وعدم قدرتها على تفسير استجابة المنظمات للتغيرات البيئية المفاجئة، ما يبرز محدوديتها في قياس القدرة التكيفية. يمكن ترجمة هذا في المؤشرات العملية عبر قياس كفاءة الهياكل التنظيمية، ووضوح الإجراءات، ودرجة التزام الموظفين بالروتينات الرسمية.

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

في المقابل، ركزت مناهج التموقع على البيئة الخارجية وسلوك السوق التنافسي باعتبارها المحدد الرئيسي للأداء، لكنها أهملت الفروق الداخلية بين الشركات وإمكاناتها وقدراتها على الابتكار المستمر، ما يجعلها أقل فائدة لفهم القدرات التنظيمية الذاتية. و على المستوى التطبيقي، يمكن قياس هذا المنظور عبر مؤشرات مثل درجة المنافسة في السوق، الحصة السوقية، والقدرة على استغلال الفرص البيئية، لكنه يظل محدودا في ربط هذه العوامل بالقدرات الداخلية.

أما النظرية القائمة على الموارد (RBV) فقد سلطت الضوء على تحويل الموارد النادرة والفريدة إلى ميزة تنافسية مستدامة، معتبرة القدرات التنظيمية آلية لتفعيل الموارد، لكنها واجهت انتقادات بسبب منظورها الساكن وعدم تفسيرها لكيفية تطور هذه القدرات عبر الزمن. مؤشرات القياس العملية هنا يمكن أن تشمل مستوى ندرة الموارد، درجة استغلال الموارد المتاحة، وكفاءة تنسيق الموارد عبر العمليات الداخلية.

بينما تقدم نظرية المعرفة (KBV) ومنظورات التعلم التنظيمي بعدا ديناميكيا من خلال التركيز على تراكم المعرفة، ونقلها، وتطبيقها في الروتينات التشغيلية، مما جعلها أكثر قدرة على تفسير تطور القدرات بمرور الوقت. يمكن ترجمة هذه المفاهيم إلى مؤشرات عملية مثل عدد البرامج التدريبية، مدى مشاركة المعرفة بين الفرق، قدرة المنظمة على التعلم من التجارب السابقة، وتكرار استخدام أفضل الممارسات.

اما نظرية القدرات الديناميكية (DCV) فقد ركزت على التكيف والتجديد المستمر للقدرات التشغيلية، مع ربطها بالابتكار والتعلم التنظيمي، ما يجعلها الأكثر ديناميكية بين النظريات السابقة، إلا أن قياسها الميداني يواجه تحديات تتعلق بدقة المؤشرات وصعوبة الفصل بين الموارد والقدرات. ولو أنه يمكن معها تطوير مؤشرات عملية مثل سرعة الاستجابة للفرص أو التهديدات، القدرة على إعادة تخصيص الموارد، مستوى الابتكار المستمر، وكفاءة عمليات إعادة التشكيل (Reconfiguration) للموارد والعمليات.

في المقابل، قدمت النظريات التطورية ومنظورات النظم المعقدة تفسيرا للتغير التدريجي والناشئ للقدرات، حيث تنشأ وتتطور القدرات عبر الروتينات والتجارب التراكمية، والتفاعلات المعقدة بين عناصر المنظمة، ما يؤكد أن القدرات ليست ثابتة، بل تتشكل بمرور الزمن بشكل غير خطي. يمكن ترجمتها إلى مؤشرات عملية تشمل مستوى التنوع في العمليات التنظيمية، مرونة الهياكل، درجة التعلم التراكمي، ووجود أنماط تفاعلية بين الفرق والوحدات تؤدي إلى ابتكار ناشئ.

السنة: 2025 المجلد: 35 العدد: 2 ر.د.م.د 1111-3561 ر.د.م.د.إ 2716-957X

خاتمة

ختاما، يتضح أن لكل هذه المقاربات منظورات متباينة للقدرات التنظيمية مما يؤكد على أن هناك حاجة إلى مقاربة إدماجية تفسر العوامل الديناميكية للقدرات التنظيمية، من خلال الجمع بين التعلم التنظيمي، تراكم المعرفة، التكيف مع البيئة الخارجية، والعمليات التفاعلية الداخلية. تتيح هذه المقاربة ليس فقط فهم محددات القدرات، بل تمكين الباحثين والممارسين من تحديد مؤشرات قياس عملية وواقعية للقدرات التنظيمية، تسهم في تطوير استراتيجيات مؤسسية تعزز الأداء، الابتكار، والاستدامة في المنظمات، بما يحقق تكاملا بين الرؤية النظرية والتطبيق العملي في قياس ديناميكية القدرات التنظيمية.

وبناء على ذلك، يمكن القول أن مناقشة مفهوم القدرات التنظيمية في مخلف مقاربات الفكر الاستراتيجي افضى إلى التأكيد على أهمية المنظور الشامل للقدرات التنظيمية الذي يؤكد بدوره على ضرورة:

1. **تبني أدوات قياس ديناميكية ومتعددة المستويات** للقدرات التنظيمية، تجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، لالتقاط جوانب التعلم، التكيف، والابتكار.

2. **تشجيع المنظمات على بناء ثقافة تعلم مستمر** تسمح بتراكم المعرفة وتبادل الخبرات بين الفرق، بما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

3. **تطوير الهياكل والعمليات المرنة** بحيث يمكن إعادة تخصيص الموارد بسرعة، وضمان استجابة فاعلة للفرص والتهديدات.

4. **دمج التحليل الداخلي والخارجي** عند تصميم الاستراتيجيات، لضمان أن القدرات التنظيمية تتفاعل بشكل إيجابي مع متطلبات السوق والمنافسة.

5. **الاعتماد على مقاربة متدرجة** لتقييم القدرات الديناميكية، تأخذ في الاعتبار الطبيعة التطورية للقدرات على المدى الطويل بدلا من التركيز على مؤشرات ثابتة.

تسهم هذه الرؤى في توجيه المنظمات نحو تطوير قدراتها التنظيمية بمرونة وكفاءة، مع تعزيز قدرتها على الصمود والابتكار في بيئة اقتصادية غير مستقرة، وتوفر إطارا عمليا للباحثين لتطبيق نظريات القدرات التنظيمية بطريقة منهجية وقابلة للقياس.

المراجع

- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal, 35*, 179–203.

- الزبيدي, م .(1998). *تاج العروس من جواهر القاموس*) .د. الفكر (Ed., الكويت.

- Amit, R., & Schoemaker , P. (1993). Strategic Assets and Organizational rent. *Strategic Management Journal, 14*(01), 35.

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science, 10*(3), 216–232.

- Arend , R., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization, 17*(1), 75–90.

- Argyris, & Schön. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *Addison-Wesley*.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

- Barreto, I. (2010). *Journal of Management, 36*(1), 256-280.

- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science, 2*(1), 40–57.

- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal, 15(S1)*, 143–152.

- Dosi , G., & Teece, D. (1998). Organizational competencies and the boundaries of the firm. Dans R. Arena, & C. Longhi, *Markets and Organization.* Springer.

- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2000). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities.* (O. Academic, Ed.)

- Eisenhardt, & Martin. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21(10-11)*, 1105–1121.

- Fayol , H. (1916). *General Principles of Management.*

- Gilles E, S.-A., & Laurent , R. (2003). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. *Management des capacités organisationnelles*, (p. 6). Université de Trois-Rivières Quebec.

- Grant, R. (199). The Resource-Based Theory of competitive advantge: implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 3-23.

- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 114-135.

- Grant, R. (1996). *Strategic Management Journal, 17*(Knowledge based Theory of the Firm), 109-122.

- Helfat, C. E., & Peteraf. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24(10)*, 997–1010.

- Helfat, C., & Peteraf, M. A. (2003). THE DYNAMICRESOURCE-BASED VIEW: CAPABILITY LIFECYCLES. *Strategic Management Journal, 24*, 997–1010.

- Hodgson, G., & Knudsen, T. (2010). *Darwin's Conjecture The Search for General Principles of Social and Economic Evolution.* chicago and london: The University of Chicago Press.

- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115.

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science, 3*(3), 383-397.

- Lorino, P. (2001). *MÉTHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE* (Editions d'Organisation ed.).

- March , J., & Olsen, J. (1975). THE UNCERTAINTY OF THE PAST: ORGANIZATIONAL LEARNING UNDER AMBIGUITY. *uropean Journal of Political Research, 3*(2), 147-171.

- Marengo. (1995). Structure, competence and learning in an adaptive model of the firm. In R. W. England (Ed.). *Evolutionary concepts in contemporary economics*, 124-154.

- Nelson, & Winter. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Harvard University Pres*.

- Nonaka. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 162-170.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the.* (O. U. Press, Éd.)

- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *Oxford University Press*.

- Porter, M. (1980,1985). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.

- Schoemaker, & Amit. (1993). STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT. *Strategic Management Journal, 14*, 35.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (DOUBLEDAY ed.). New York, London,Toronto,Sydney,Auckland.

- Taylor , F. (1911). Principles and Methods of Scientific Management. *Principles and Methods of Scientific Management, 12*(3).

- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 43.

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal, 28(13)*, 1319-1350.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management". Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

- Teece, g., Pisano, & Shuen . (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal, 18(7)*, 509–533.

- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (the Falcon's Wing Press ed.). New York.

- Wernerfelt, B. (1984). Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 172.

- Winter, S. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal, 21*, 2.

- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 991.

- Zahra, S., Sapienza , H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies, 43*(4), 917–955.

- Zollo, & Winter. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13(3)*, 339–351.

- مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط*. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة.

- محمد بن مكرم الافريقي المصري جمال الدين ابن منظور. (1990). *لسان العرب*. (دار صادر، المحرر) بيروت.

- مزهوده, ع .(2008) .المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء والعوامل المفسرة له وقياسه) .ا. ا. الصناعية (.Ed ,*المجلة الجزائرية للتسيير*. 03.