

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان: علوم الاقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإنفتاح الاقتصادي

دراسة ميدانية بشركة التوصيل سوفيت إكسبرس – غرداية -

تحت إشراف:

أد/عمي سعيد حمزة

من إعداد الطلبة:

☞ بكة محمد الأمين.

☞ هيبة ايوب.

☞ بوشناق عبد الكريم.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حمزة عمي سعيد	أستاذ التعلم العالي	جامعة غرداية	مشرفا
أحمد علماوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بكل فخر وامتنان، أهدي هذا العمل المتواضع إلي من كانوا
السبب في كل نجاح حققته... عائلتي الكريمة، الذين همروني
بالدعم والمحبة، وكانوا دائماً سندي في كل خطوة.
إلي كل من وقف إلي جانبي وشجعني بكلمة طيبة أو نصيحة
صادقة، فكان لهم أثر جميل في مسيرتي.
إلي أساتذتي الكرام، الذين أثاروا لي طريق العلم وساهموا في
بناء معارفي، لكم مني جزيل الشكر والتقدير.
وأخيراً، أهدي هذا الإنجاز لنفسي، اعترافاً بما بذلته من
جهد وما تحليت به من صبر وعزيمة حتى أصل إلي هذه اللحظة.

محمد الأمين بكة

الإهداء

لو يكن هذا الإنجاز مجرد صفحات تُكتب، بل كان رحلة مليئة بالتعب والأمل...

رحلة ما كان لي لتكمل لولا أشخاص كانوا النور في طريقتي.

إلى من علموني أن النجاح يُصنع بالصبر، وأهدوني الثقة في كل مرة كنت أتراجع... أهدوكم ثمرة هذا الجهد بكل حبه وامتنان.

إلى من تركوا أثرًا جميلًا في حياتي، بكلمة أو موقف أو دعاء، فكانوا جزءًا من هذه اللحظة.

والى تلك القوة التي في داخلي، التي رفضت الاستسلام رغم كل شيء، أهدى هذا الوصول... لأنه استحق.

عبد الكريم بوشناق

الإهداء

في نهاية هذه الرحلة، أقف لأهدي هذا العمل إلى كل من كان له أثر في بدايتها ونهايتها.

إلى عائلتي، الذين كانوا دائماً الحافز الأول والدعم الذي لا ينقطع، فبفضلهم تجاوزت الصعاب ووصلت إلى هذه المرحلة.

إلى كل من شاركني لحظات التعب قبل الفرح، وكان سبباً في استمراري ولو بكلمة بسيطة.

إلى أساتذتي، الذين منحوني من علمهم ووقتهم، فكانوا سبباً في بناء هذا العمل.

وأخيراً، إلى نفسي، التي اختارت أن تكمل الطريق رغم كل التحديات، فأثبتت أن الإرادة قادرة على صنع الفرق.

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله
وصحبه أجمعين

نتقدم بجزيل الشكر وأخلص الامتنان إلى أستاذنا المشرف الدكتور حمزة عمي سعيد، الذي رافقنا بتوجيهاته القيمة ونصائحه الكريمة، ونمرونا بجميل فضله وعلمه، وكان لنا نعم الموجه والسند طيلة فترة إعداد هذه المذكرة فجزاه الله عنا خير

وإلى منبع الحب والعطاء، والدينا الأعزاء؛ الذين لولا دعمهم ودعواتهم المستمر لما وصلنا إلى منحة التخرج. نسأل الله أن يحفظهم ويمتعمهم بالصحة والعافية ويسكنهم فسيح جناته.

وفي الأخير، نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا أو شجعنا من قريب أو بعيد، سائلين الله التوفيق للجميع في مسيرتهم العملية والعلمية.

ملخص:

اللغة العربية

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم دور القدرات الديناميكية في مواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي، وذلك من خلال دراسة ميدانية بشركة سويفت إكسبرس بولاية غرداية خلال سنة 2026. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أسلوب المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تواجه تحديات تتطلب هيكلا تنظيميا مرنا وقدرات ديناميكية فعالة من أجل التكيف مع التغيرات الاقتصادية المتسارعة. كما بينت النتائج أن الانفتاح الاقتصادي يدفع المؤسسات إلى الاعتماد على الابتكار وسرعة الاستجابة كوسيلة لتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق الاستمرارية في السوق.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، الميزة التنافسية، الانفتاح الاقتصادي، المؤسسات الخدمية .

Abstract (English):

This study aims to evaluate the role of dynamic capabilities in facing competition and achieving competitive advantage under economic openness, through a field study conducted at Swift Express Company in Ghardaia during the year 2026. The study relied on the descriptive-analytical approach and used interviews as the main tool for data collection and analysis. The findings revealed that the company faces several challenges that require a flexible organizational structure and effective dynamic capabilities to adapt to rapid economic changes. The study also showed that

economic openness pushes institutions to rely on innovation and rapid responsiveness in order to strengthen their competitive position and ensure continuity in the market

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات	
II - III - IV	الإهداء	
V	الشكر والعرفان	
VI - VII	المخلص	
VIII - IX	فهرس المحتويات	
X	قائمة الجداول	
X	قائمة الملاحق	
أ-ث	مقدمة	
24 - 2	الإطار النظري للقدرات الديناميكية والتنافسية.	الفصل الأول
3	تمهيد	
10 - 4	ماهية القدرات الديناميكية.	المبحث الأول
4	الإطار المفاهيمي للقدرات الديناميكية.	المطلب الأول
8	مكونات وأبعاد القدرات الديناميكية	المطلب الثاني
17 - 10	التنافسية في ظل البيئة الإقتصادية المنفتحة.	المبحث الثاني
10	مفهوم التنافسية ومحدداتها	المطلب الأول
13	البيئة الإقتصادية المنفتحة وتأثيرها على المؤسسات.	المطلب الثاني
15		المطلب الثالث
23 - 17	الدراسات السابقة.	المبحث الثالث
18	الدراسات العربية.	المطلب الأول
19	الدراسات الأجنبية.	المطلب الثاني

21	موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة.	المطلب الثالث
24	خلاصة الفصل الأول	
39 – 24	دراسة حالة	الفصل الثاني
27	تمهيد	
28 - 27	طريقة وأدوات الدراسة.	المبحث الأول
27	تقديم المؤسسة	المطلب الأول
27	منهجية الدراسة	المطلب الثاني
34 - 29	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	المبحث الثاني
29	عرض النتائج.	المطلب الأول
33	مناقشة النتائج	المطلب الثاني
34	إختبار الفرضيات	المطلب الثالث
39	خلاصة الفصل الثاني	
40	الخاتمة	
43	قائمة المراجع	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجموعة من التعريفات للقدرات الديناميكية	6
02	موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة	23

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	مخطط يوضح ترابط وتسلسل أبعاد القدرات الديناميكية.	10
02	مخطط يوضح دور القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإنفتاح الإقتصادي.	17

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات الاقتصادية المهمة، حيث أصبحت الأسواق أكثر انفتاحا نتيجة انتشار العولمة وتحرير التجارة الدولية، إضافة إلى التطور السريع في التكنولوجيا وازدياد الاستثمارات بين الدول. هذه التغيرات أدت إلى خلق بيئة اقتصادية جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات، مما جعلها تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالبقاء في السوق وتحقيق الاستمرارية والنمو.

في ظل هذه الظروف، لم يعد كافيا أن تعتمد المؤسسة فقط على الموارد المادية أو المالية التي تمتلكها، بل أصبح من الضروري أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وأن تستغل الفرص المتاحة بشكل أفضل من منافسيها. ومن هنا ظهر مفهوم القدرات الديناميكية الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير مواردها وكفاءاتها، وإعادة تنظيم أنشطتها بما يتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة.

من جهة أخرى، تعتبر التنافسية من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح في السوق، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتقليل التكاليف، وتشجيع الابتكار من أجل كسب رضا الزبائن وزيادة حصتها في السوق. ومع تزايد الانفتاح الاقتصادي، أصبحت المؤسسات المحلية تواجه منافسة من مؤسسات أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، وهو ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة لتعزيز قدرتها التنافسية.

وعليه أصبح لزاما على المؤسسة ان تطور من قدراتها الديناميكية والتنافسية في كون الأولى تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية، بينما تمثل الثانية الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل ضمان بقائها وتطورها في السوق.

وفي نفس السياق فان المؤسسة الجزائرية منذ انفتاح الاقتصاد سنوات التسعينات، والنمو الذي نعرفه التجارة الدولية فإنه أصبح من الضروري تطوير قدراتها الديناميكية و تحسين تنافسيتها حتى تضمن بقاءها في السوق خاصة مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في الإنتاج الذي زاده كما ونوعا، وعليه نطرح الإشكالية التالية :

الإشكالية:

ومن هذا المنطلق للمقدمة وفي ظل الإنفتاح وتساعد حدة المنافسة أصبح من الضروري على المؤسسات تطوير قدراتها لضمان الإستمرارية والتفوق غير أن يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن ان تساهم القدرات الديناميكية لمؤسسة التوصيل سوفف إكسبريس في تعزيز تنافسها في بيئة مفتحة إقتصاديا؟.

الأسئلة الفرعية:

- ❖ كيف يمكن للمنظمة أن تتجاوز الكفاءة الروتينية لتبني قدرات مرنة تمكنها من إعادة تشكيل مواردها باستمرار؟.
- ❖ ما هو أثر الانفتاح الاقتصادي العالمي على معايير التنافسية، وكيف تفرض هذه البيئة على المؤسسات تغيير قواعد اللعبة لضمان البقاء؟.
- ❖ كيف تأثرت لمؤسسة التوصيل سوفف إكسبريس بالانفتاح الاقتصادي؟
- ❖ كيف تستخدم لمؤسسة التوصيل سوفف إكسبريس قدراتها الديناميكية لتحسين تنافسيتها في الواقع ؟

فرضية الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

☞ تتوفر المؤسسة على قدرات تسمح لها بالتكيف وتعزيز تنافسيتها في ظل الانفتاح الاقتصادي.

الفرضيات الفرعية:

- ☞ تستطيع المنظمة تجاوز الكفاءة الروتينية من خلال امتلاك مهارات استشعار الفرص والتعلم المستمر، مما يسمح لها بإعادة بناء مواردها بشكل مرن.
- ☞ يؤدي الانفتاح الاقتصادي إلى فرض معايير تنافسية عالمية تجبر المؤسسات على الانتقال من المزايا التقليدية إلى مزايا تعتمد على الابتكار والسرعة لضمان بقائها.
- ☞ تنشط المؤسسة محل الدراسة في بيئة غير مستقرة، مما يتطلب منها هيكلاً تنظيمياً مرناً للتعامل مع المحيط.

ساهم امتلاك المؤسسة محل الدراسة لقدرات ديناميكية (مثل الاستشعار والتعلم) في تحسين مركزها التنافسي في السوق

أسباب اختيار الموضوع:

أما سبب اختيار هذا الموضوع فيرجع إلى أهمية القدرات الديناميكية في مساعدة المؤسسات على مواجهة التغيرات الاقتصادية المتسارعة، إضافة إلى اهتمام العديد من الدراسات الحديثة بهذا المفهوم. كما أن هذا الموضوع يسمح بدراسة جانب نظري وجانب تطبيقي، مما يساعد على فهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم داخل المؤسسات في الواقع العملي.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:
- التعرف على مفهوم القدرات الديناميكية وتوضيح مختلف أبعادها داخل المؤسسة.
 - تحليل دور القدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية.
 - إبراز العلاقة بين القدرات الديناميكية والتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية.
 - دراسة تأثير استغلال الموارد وتطويرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - تشخيص أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق القدرات الديناميكية.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة، يمكن توضيحها فيما يلي:

4. الأهمية العلمية:

- تساهم في إثراء الجانب النظري المتعلق بالقدرات الديناميكية والتنافسية.
- تقدم إطاراً تحليلياً يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية.
- تعتبر مرجعاً علمياً يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية.

2. الأهمية التطبيقية:

- تساعد المؤسسات على فهم كيفية استغلال قدراتها الداخلية لتحقيق التفوق في السوق.
- تمكن صناعات القرار من تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة التغيرات الاقتصادية.

➤ تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق نتائج الدراسة ميدانياً.

الفصل الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية والتنافسية.

تمهيد:

يعد موضوع القدرات الديناميكية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال، حيث يركز على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية المعاصرة. ومع تزايد المنافسة والانفتاح الاقتصادي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها الداخلية واستغلال مواردها بكفاءة من أجل تحقيق التنافسية والاستمرار في السوق. وتلعب القدرات الديناميكية دوراً مهماً في تمكين المؤسسة من الابتكار والتجديد ومواجهة التحديات المختلفة. لذلك يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لمفهوم القدرات الديناميكية وعلاقته بالتنافسية في ظل البيئة الاقتصادية المنفتحة. كما يتناول أهم المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع، إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس المجال.

وعليه إعتدنا في هذا الفصل على الخطة التالية:

المبحث الأول: ماهية القدرات الديناميكية.

المبحث الثاني: التنافسية في ظل البيئة الاقتصادية المنفتحة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية القدرات الديناميكية.

تعد القدرات الديناميكية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال، حيث تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات ومواجهة المنافسة في بيئة سريعة التطور. ويتضمن هذا المبحث مفهوم القدرات الديناميكية وأهم مكوناتها وأبعادها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقدرات الديناميكية:

أولاً: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية:

يعتبر نموذج Porter حجر الأساس لوصول مجال الإدارة الاستراتيجية لمفهوم القدرات الديناميكية حيث قدم نموذجاً للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات والذي أطلق عليه اسم "نموذج القوى التنافسية الخمس ل Maecle porter " اذ تتمحور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج حول أنه كلما زادت قوة أي من هذه القوى الخمس تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمنظمة لأنها تؤدي الى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمنظمة تعتبر نظرية القدرات الديناميكية واحدة من أساسيات فهم الميزة التنافسية للمنظمات، فقد جذب مصطلح القدرات الديناميكية اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بتطوير الموارد والقدرات لا لتركيزه على بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة وارد التي تمتلكها المنظمة فحسب، وإنما على تغيير تلك الموارد بمرور الوقت بما يتلاءم مع التغيرات التي في بيئة المنظمة فالإدارة الاستراتيجية بحاجة الى أن تهتم بكلا البيئتين الداخلية الخارجية التي غالباً ماتتميز بكونهما سريعتان التدبذب وعاليتا التعقيد.

وقد نشرت الأفكار التي تقوم عليها نظرية القدرات الديناميكية في تسعينيات القرن الماضي لأول مرة فيمجلة " Industrial et couporate change " من قبل الباحثين Teece و Pissano و Amy الموسومة " القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية " والتي أكدا فيها أن القابليات الديناميكية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية تركز على جانبيين مهمين أولهما الدور الجوهري للإدارة الاستراتيجية في ضمان التكيف والتكامل، وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والمقدرات الوظيفية لتتلاءم مع متطلبات التغيير في البيئة، وثانيهما التأكيد على الخاصية الديناميكية والتي تشير الى القدرة على تجديد

المقدرات لتحقيق الموائمة المستمرة مع التغيير في بيئة الأعمال التي تتطلب استجابات حاسمة وسريعة للأسواق التي تتعامل المنظمة معها.¹

ثانياً: مفهوم القدرات الديناميكية:

يرجع مصطلح القدرات الديناميكية في الأصل إلى أعمال شومبيتر Schumpeter في 1934 من حديثه على مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار أين تعتمد الميزة التنافسية على ما اسماه بالهدم الخلاق للموارد الحالية وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة، ثم قدم كل من تيس وآخرون Teece & al تأصيلاً مضبوطاً لمفهوم القدرات الديناميكية حيث اعتبره البعض من أهم الأعمال في هذا المجال، وعرف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة على الاندماج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغيير. أما زول وواهن Zollo & Winter يعتقدان بأن القدرات الديناميكية هي نمط مستقر من النشاط الجماعي من خلاله تقوم المنظمة بشكل منتظم بتوليد وتعديل إجراءاتها بشكل منهجي سعياً لتحسين الفعالية. وفي نفس السياق يرى كل من بفلو والصاوي Pavilion & El Sawy بأنها القدرات التي تساعد المنظمة على توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة تتلاءم بصورة أفضل التغييرات البيئية. وهذا ما أكدته كل من اغر وتيس Augier & Teece بأنها القدرة على استشعار الفرص الجديدة والاستحواذ عليها وإعادة تشكيل وحماية الموارد المعرفية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أوضح سالونك وآخرون Salunke sal بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابليتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمية. تمكن المنظمات من اكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية في ظل أسواق تتسم بالتغير الدائم وتلبية حاجيات عملائها المتزايدة ومجابهة استراتيجيات منافسيها، وتختلف القدرات الديناميكية في اعتمادها على المعرفة الموجودة، ولكن حينما تكون الأسواق أكثر ديناميكية، يصبح التغيير غير خطي وقل توقعاً للأسواق سريعة التقلب تظهر حينما تتميز حدود الأسواق بالضبابية، وتكون نماذج الأعمال الناجحة غير واضحة ويتميز المنافسين والموردين والعملاء بالغموض والتحول ويكون الهيكل العام للصناعة غير واضح ولا يمكن نمذجة

¹ بن عياش جهيدة، بلغياط عواطف، دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، سنة 2022، ص-ص 9-10.

عدم التأكد وفق احتمالات معينة، لأنه من الصعب التحديد المسبق للحالات المستقبلية الممكنة في هذا النوع من الأسواق تعتمد القدرات الديناميكية أقل على المعرفة المتوفرة وأكثر على المعرفة الجديدة.

إن القدرات الديناميكية ترتبط بالقدرات التنظيمية نظرا لكونهما إمكانات وإجراءات تنظيمية حيث تعد القدرات الديناميكية جانبا من القدرات التنظيمية وتتعلق بتحسين دور الإدارة الإستراتيجية في تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي، لكن القدرات التنظيمية هي قدرات مهمة وأساسية للحفاظ على أداء المنظمة لأعمالها من خلال عمليات التخطيط التصميم نشر الموارد وإمكانات العمل تركز على تحقيق الكفاءة في الأعمال التنظيمية وتفوق المنظمة والرفع من أدائها تدريجي إذ تتعلق بالعمليات الحالية للمنظمة وتشير إلى قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات وتنمية مواردها. ومن هنا يمكن القول بان القدرات الديناميكية هي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة ضبط قدراتها الداخلية والخارجية للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة.²

ويمكن تلخيص هاته التعاريف للعديد من الباحثين والمفكرين في الجدول التالي:³

تعريف القدرات الديناميكية	الدراسة
قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين المهارات والموارد الداخلية والخارجية لتستجيب للتغيرات البيئية المستمرة.	Teece, Pisano et Shuen (1997) Strategic Management Journal
قدرة المؤسسة على تطوير مهارات جديدة استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية كمصدر هام للميزة التنافسية.	Tripsas (1997) Industrial and Corporate Change
القدرة على تحديد واغتنام الفرص وإعادة تكوين وحماية الأصول القائمة على المعرفة والمهارات والأصول التكميلية وكذلك التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	Teece (1998) California Management Review
عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد – على وجه التحديد العمليات التي تقوم بدمج الموارد أو إعادة تكوينها أو إضافتها أو إلزائها – للاستجابة للسوق أو إنشاء تغييرات في السوق. لذلك فإن القدرات الديناميكية هي إجراءات	Eisenhardt et Martin (2000) Strategic Management Journal

² عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلة لتعزيز التنظيمية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الوادي/الجزائر، ص148.

³ غزيباوي علي/منصر إلياس، مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الإستراتيجية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة البويرة، المجلد 16، العدد 02، ص157.

تنظيمية واستراتيجية تصل من خلالها المؤسسة إلى تكوين موارد جديدة لما تظهر هذه الأسواق أو تتطور أو تزول.	
نمط مستقر ومدروس من النشاط الجماعي الذي تقوم المنظمة من خلاله بشكل منتظم بإنتاج وتعديل إجراءاتها الروتينية بحثاً عن تحسين كفاءتها.	Zollo et Winter (2002) Organization Science
قدرة المؤسسة على إعادة تكوين مواردها وروتينها كما يتطلبها ويراها مناسبة متخذي القرار في المؤسسة.	Zahra et al. (2006) Journal of Management Studies
ة المؤسسة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها عن قصد.	Helfat et al. (2007) Blackwell publishing
التوجه السلوكي للمؤسسة لدمج وإعادة تكوين وإنشاء مواردها وكفاءاتها، والأهم من ذلك إعادة بناء وتحسين كفاءاتها المحورية استجابة للتغيرات في البيئة من أجل تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية.	Wang et Ahmed (2007) International Journal of Management Reviews
القدرة على تحديد وخلق فرصة، اغتنام تلك الفرصة، والحفاظ على تنافسيتها من خلال التحسين، وإعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة.	Teece (2007a) Strategic Management Journal
قدرة المؤسسة على تحديد وفهم والتكيف لتوليد واستغلال الخبرات الداخلية والخارجية والاستجابة لتغيرات البيئة.	Augier et Teece (2008) Organization Studies
قدرة المؤسسة على حل المشاكل بشكل منهجي، معتمداً على تحديد الفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت المناسب، وتغيير قاعدة مواردها.	Barreto (2010) Journal of Management
هي القدرات التي من خلالها يتمكن المديرون من بناء ودمج وإعادة تكوين الموارد والمهارات التنظيمية.	Adner et Helfat (2003) Strategic Management Journal
هي القدرة على بناء كفاءات جديدة.	Danneels (2008) Strategic Management Journal

الجدول رقم 01: مجموعة من التعريفات للقدرات الديناميكية.

ومنه يمكن تعريف مصطلح القدرات الديناميكية:

القدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل والسوق. فمع التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة لم يعد كافياً أن تعتمد المؤسسة على مواردها فقط، بل يجب أن تعمل على تطويرها وتجديدها باستمرار. لذلك تسعى المؤسسة إلى تحسين طرق عملها، وتنمية مهارات العاملين

فيها، واستغلال الفرص الجديدة التي تظهر في السوق. كما تساعد القدرات الديناميكية المؤسسة على الابتكار وتعديل استراتيجياتها عند تغير الظروف. وبفضل ذلك تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات والمحافظة على مكانتها بين المنافسين، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة اقتصادية متغيرة.

أي المؤسسة تضع مجموعة من إستراتيجيات والخطط للتكيف من التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها وبصفة غير مباشرة تحقق التنافس التام وتشجع الإبتكار نفسها بنفسها.

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد القدرات الديناميكية:

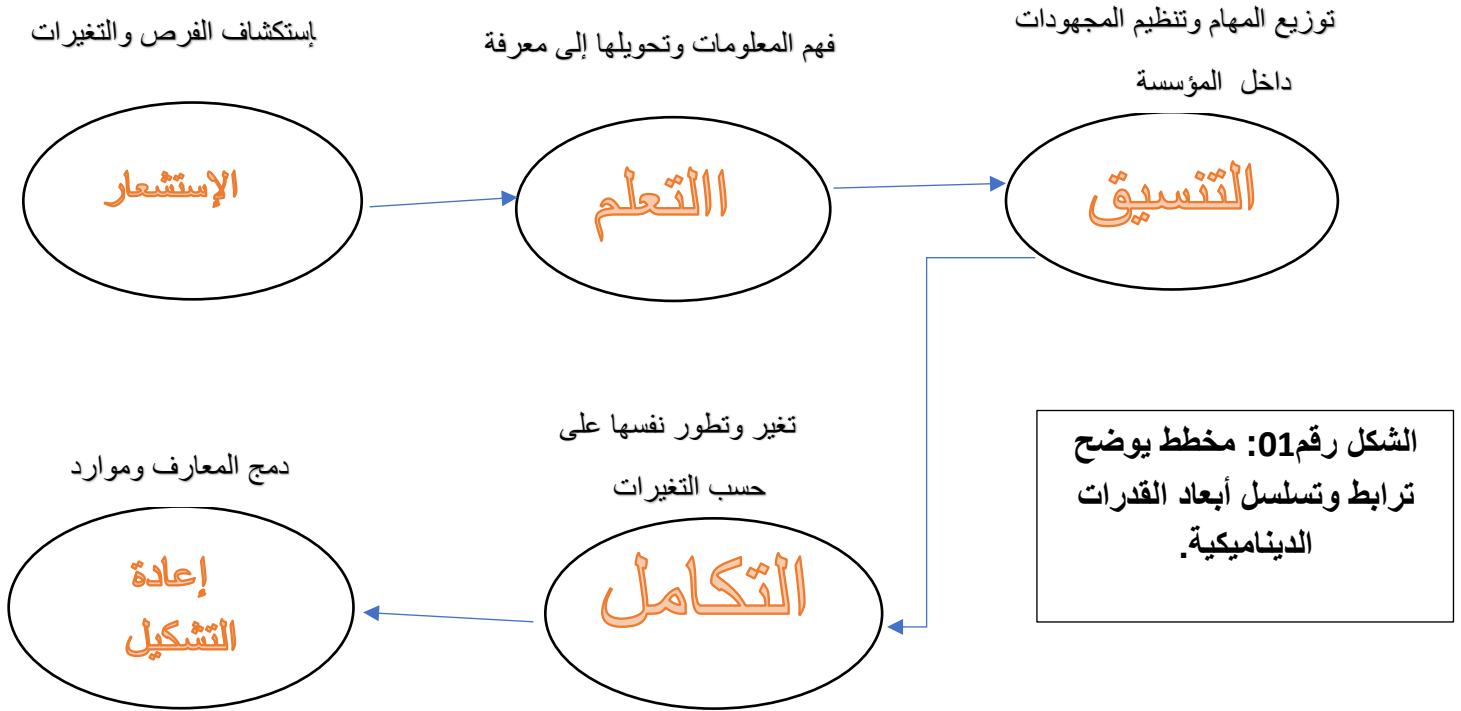
من خلال الأدبيات السابقة إتضح أن هناك خمسة أبعاد أساسية تركز عليها القدرات الديناميكية، وفيما يأتي سيتم التعرض إليها فيما يلي:⁴

1. **قدرات الاستشعار:** هي القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية والشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين، فعند استشعار المنظمات بيئتها، يتوجب على قياداتها معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتكنولوجيات الواجب استعمالها، والقطاعات المستهدفة في السوق وكذا تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيات وكيف ومتى سيستجيب المنافسون والموردون والزبائن. ويمكن أن تؤدي أعمالهم إلى جانب هيئات والحكومات وضع المعايير إلى تغيير طبيعة الفرصة والطريقة التي ستظهر بها المنافسة.
2. **قدرات التعلم:** هي قدرة المنظمات على فهم المعرفة الخارجية وتأسيسها ثم تحويلها إلى معرفة داخلية مفيدة، بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه القدرة المنظمات في تقييم، اكتساب، استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية لتأسيس معرفة داخلية جديدة تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة لتكيف محيط المنظمة مع محيطها الخارجي.
3. **قدرات التنسيق:** هي تلك التوليفة من الجهود المنظمة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على انسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف الإدارة، خلالها يتم الحفاظ على علاقة جيدة بين الأهداف التنظيمية والفردية.
4. **قدرات التكامل:** هي قدرة المنظمة على دمج ومجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة وان هذه القدرات يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع التعاون والتجريب، وبالتالي تعزيز الإبداع.

⁴ عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص150.

5. قدرات إعادة التشكيل: تشير إلى الطرق المختلفة التي تقوم عن طريقها المنظمات بتعديل قاعدة مواردها وتوسيعها للاستجابة في الوقت المناسب لتغيرات السوق والمنافسين.

وعليه نلاحظ أن الأبعاد السابقة تلائم للقدرات الديناميكية من أجل مواجهة المنافسين ومواكبة العصر وتحقيق أهدافها ورغبات السوق فهي مناسبة إلى حد بعيد فهي مناسبة ومتكاملة فيما بينها حيث تبدأ الأبعاد من قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات، ثم تمر إلى التعلم منها، وبعدها تنظيم الجهود ودمج الموارد، وصولاً إلى إعادة التشكيل. هذا التسلسل يعطي صورة واضحة عن كيفية عمل المؤسسة في بيئة متغيرة. كما يتوضح لنا أن هذه الأبعاد ليست عشوائية، بل مبنية على أفكار ونظريات علمية معروفة في مجال التسيير. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تساعد على فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية. كما يتضح لنا أنها أي الأبعاد مرتبطة ومتسلسلة فيما بينها أي أنها لا تكتمل ولا تحقق هاته الأبعاد إلا بتطبيقها كلها مع بعضها البعض لكي نستطيع أن نقول أننا حققنا قدرة ديناميكية قادرة على مواجهة المنافسين وتحقق لنا رغبات المؤسسة ورغبات الزبائن. أي مقصود بأنها مترابطة لا يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الإستشعار إذا لم يكن لديها القدرة على التعلم، كما أن التعلم لا يكفي وحده إذا لم يتم تنسيق الجهود وهكذا وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على مدى إنسجام هاته القدرات فيما بينها، وكلما كان الترابط قوي كانت النتائج أقوى. أما يقصد بأنها متسلسلة أنها تأتي على شكل مراحل تمر بها المؤسسة كما هي مرتبة، حيث تبدأ بالإستشعار أي استكشاف الفرص والتغيرات في البيئة، ثم تنتقل المؤسسة إلى مرحلة التعلم أي تقوم بفهم هاته التغيرات وهاته الفرص وتحليلها، ثم تأتي مرحلة التنسيق أي تحاول تنسيق بين جهودها من موارد وحول إمكانية تأقلمها مع هاته التغيرات وبعدها تأتي المراحل الأخرى، وهكذا يظهر لنا أنها متسلسلة فيما بينها وهذا التسلسل يساعد على فهم كيفية عمل المؤسسة كما يبين أن كل مرحلة تمهد إلى المرحلة التي تليها لذلك فإن غياب أحد هاته المراحل قد يؤثر على العملية كلها ولهذا يجب الإهتمام بجميع الأبعاد. والشكل التالي يوضح ترابط وتسلسل هاته الأبعاد:



المبحث الثاني: الميزة التنافسية في ظل البيئة الإقتصادية المنفتحة.

أصبحت الميزة التنافسية ضرورة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات في ظل الانفتاح الاقتصادي واشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات. ويتضمن هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية والبيئة الاقتصادية المنفتحة وأثرهما على المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات إلى إفراد بميزة تنافسية واحدة أول أكثر على منافسيها الذين يعملون في نفس قطاع الصناعة، حيث تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال وذلك لأنها تساعد المنظمة في تحقيق التميز على المنافسين، ولخذا تعددت التعاريف من الباحثين كل حسب وجهة نظره ومجال المنظمة موضع الدراسة والعناصر التي يعتبرها ميزة تنافسية.

ويعرف صلاح الدين الميزة التنافسية بأنها الهدف الاستراتيجي الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه من خلال المحافظة على وضعيتها التنافسية وتحسينها من خلال تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها. بينما تعرفها Taie (2014) على

أنها القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه القدرة على التعرض للمنافسة ومواجهتها بنجاح.

ويعرف Gharehbashlani and Seify الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في السوق من خلال جذب العملاء باستخدام خصائص تميز منتجاتها عن باقي المنافسين. فيما عرفها طایل بأنها الانتاج بأكثر وأكفاً نسبياً ويشير إلى الكفاءة هنا إلى (تكلفة أقل، ارتفاع الجودة، الملائمة العالية في الزمان والمكان).

وقد عرف حيرش الميزة التنافسية بأنها الوضع الذي يتيح التعامل مع مختلف عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة بصورة أفضل من المنافسين بمعنى أنها تعبر عن مدى القدرة على الأداء بطريقة يعجز المنافسون عن القيام بمثلها فيما أشار Rose et al في تعريف مايكل بورتر للميزة التنافسية بأنها القيمة التي يمكن للمنظمة أن تنتجها لعملائها فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة.⁵

منه يمكننا أن نفهم من هاته التعريفات أن مفهوم الميزة التنافسية أنها تمثل قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة ومدروسة، مما يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في السوق. فهي لا تقتصر على جانب واحد فقط، بل تشمل مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة. كما أنها تعد نتيجة مباشرة لحسن التسيير والتخطيط الإستراتيجي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق التميز. ويظهر من خلال تعدد تعريفات الباحثين أن المفهوم يحمل عدة أبعاد مختلفة، ألا أنها تتفق جميعها حول فكرة تحقيق الأفضلية مقارنة بالغير.

وكذلك نفهم من خلال هاته التعريفات أن الميزة التنافسية تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وضمان إستمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتغير (بيئة مفتوحة إقتصادياً) والمنافسة الشديدة أي ميزة التنافسية لها دور فعال في إبراز هاته المؤسسة من خلال تنافسها مع مؤسسات الأخرى وتفوق عليها ولكي تكون مؤسسة منافسة يجب أن تكون لها القدرة على تحقيق متطلبات السوق وبأقل تكلفة مما يجعلها محل نظر السوق لها وتعامل معها.

⁵ أحمد رسمي أحمد بلوشة، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة 2016، ص33-34.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بُعدين أساسيين يشكّلان مصدر قوتها في السوق. فمن خلالهما تستطيع المؤسسة التفوق على منافسيها وتحقيق أداء متميز ومستدام وفيما يأتي نتطرق لهاتين المحددتين:⁶

❖ **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعا ما ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2. **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هذا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا إلى الركود، كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرة.

4. **مرحلة الضرورة:** هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على الميزة التنافسية إلى الأبد، فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

❖ **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

⁶ عقون عبد الله، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، إقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014، ص68 و69.

2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

3. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجات أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

يتبين لنا مما سبق أن الميزة التنافسية ليست ثابتة بل مؤقتة، وتحتاج إلى تجديد مستمر ذلك لأن المنافسين تجدهم في بعض الأحيان تقلد بعض المؤسسات لذلك التجديد المستمر يجدد التنافس للمؤسسات المقلدة ومنافسة في نفس الوقت، وعلية الذكاء الحقيقي يكمن في القدرة على الابتكار والتكيف السريع. كما أن فهم نطاق ومحددات التنافس يساعد المؤسسة على إختيار إستراتيجيتها بدقة سواء بالتوسع أو التخصص، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على الصمود في بيئة غير مستقرة. كما يتبين لنا أن دراسة هاته المحددات تساعد المؤسسة على تحديد مجال نشاطها وإتجاهها الإستراتيجي بشكل دقيق مما يمكنها من إستغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أفضل أداء ممكن فهي تساهم في توجيه المؤسسة لإختيار الأسواق المناسبة إضافة إلى ذلك تمكن هذة المحددات المؤسسة من تحسين قدرتها على التميز أو خفض التكاليف وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: البيئة الإقتصادية المنفتحة وتأثيرها على المؤسسات:

أولاً: تعريف البيئة:7

عرف مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشرية الذي عقد في ستوكهولم سنة 1972 البيئة بأنها: رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته.

⁷ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة الماجستير، اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة 2007، ص 17/16.

وتعرف البيئة بأنها المجال الذي يعيش فيه الإنسان ويتحصل منه على الموارد اللازمة لإشباع حاجاته فيؤثر فيه ويتأثر به.

هناك من يعرفها في هذا الصدد بأنها مخزون أو مستودع للموارد الطبيعية والبشرية المتوفرة في مكان محدد وزمان معين، والمستخدم لإشباع حاجات الإنسان.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم البيئة عنصرين، الأول العنصر الطبيعي (البيئة الطبيعية) وتشمل عناصر الطبيعة التي لم يتدخل الإنسان في وجودها، والعنصر الثاني بشري (البيئة البشرية) وتعني الإنسان وأثاره على البيئة الطبيعية. وقسم روا ووتون Rau weoten البيئة إلى أربع مجموعات:

4- **البيئة الطبيعية:** تشمل الأرض وما حوت من موارد طبيعية، الظروف المناخية، النبات والحيوان؛
2- **البيئة الاجتماعية:** تشمل تركيب وتوزيع السكان ومختلف الخدمات المتداولة في المجتمع: ثقافية، سياسية، صحية، تجارية وغيرها.

3- **البيئة الجمالية:** تشمل المنتزهات العامة، المناطق الترفيهية والمساحات الخضراء.

4- **البيئة الاقتصادية:** تشمل الأنشطة الاقتصادية المختلفة الناتجة عن عناصر الإنتاج (رأس المال، التكنولوجيا، العمالة والأرض)، وما يترتب على ذلك من دخول قومية وفردية تؤثر على الرفاهية الاقتصادية.
ثانيا: **تعريف البيئة الاقتصادية:**

من خلال تعريف البيئة يتضح لنا أن البيئة الاقتصادية أحد أقسام البيئة حسب نظر روا ووتون Rau weoten وعليه يمكننا تعريف البيئة الاقتصادية كما يلي: البيئة الاقتصادية هي مجموعة الظروف والعوامل التي تؤثر في كيفية استخدام عناصر الإنتاج المتمثلة في رأس المال، والعمل، والتكنولوجيا، والأرض. وتساهم هاته العناصر المجتمعة مع بعضها في إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الأفراد والمجتمع كما أن تنظيم هاته العناصر واستغلالها بشكل جيد تلعب دورا مهما في تحديد مستوى النشاط الاقتصادي، فالبيئة الاقتصادية لا تقتصر فقط على توفير الموارد، بل تشمل أيضا كيفية إدارتها وتوظيفها بطريقة فعالة لتحقيق أفضل نتائج الممكنة.

ثالثا: البيئة الاقتصادية المنفتحة وتأثيرها على المؤسسات:

❖ **البيئة الاقتصادية المنفتحة:** ويعني بالبيئة الاقتصادية المنفتحة تلك البيئة الاقتصادية التي تقوم على إنفتاح الإقتصاد الوطني على الأسواق العالمية من خلال حرية المبادلات التجارية وحركة رؤوس الأموال والتكنولوجيا، مما يخلق تفاعلا وتنافسا بين المؤسسات المحلية والأجنبية. وتعد من أهم السمات التي تميز الإقتصاديات الحديثة أي تقليل القيود المفروضة على حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال مما يسمح بتفاعل أكبر بين الإقتصاد المحلي والإقتصاديات الخارجية.

❖ **تأثيرها على المؤسسات:** الإنفتاح الإقتصادي يؤثر بشكل مباشر على المؤسسات وخاصة المؤسسات المرنة تؤثر عليها بصفة مستمرة وبدون سابق إنذار أي يؤثر هذا الإنفتاح بشكل مباشر على أداء المؤسسات، حيث يفرض عليها ضرورة تحسين كفاءتها الإنتاجية وتطوير منتجاتها.

كما يتيح الإنفتاح الإقتصادي للمؤسسات فرصا جديدة للنمو والتوسع، من خلال إمكانية الوصول إلى أسواق خارجية أوسع والحصول على موارد وتكنولوجيات حديثة. ويساعد ذلك المؤسسات على رفع مستوى إنتاجها خاصة إذا استطاعت الاستفادة من الشراكات الدولية والاستثمارات الأجنبية.

المطلب الثالث: أثر القدرات الديناميكية في تحقيق التنافسية في ظل الإنفتاح الإقتصادي (من الموارد إلى القدرات إلى الميزة التنافسية):

إن التمييز بين الموارد والقدرات – باعتبارهما مصدران أساسيان لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – محفوظ بقوة في أدبيات مقارنة الموارد (RBV)، حيث تنقسم الموارد المؤسسة إلى موارد ملموسة (الأرض والمباني والمصانع والمعدات) وموارد غير ملموسة (الموارد البشرية، اسم العلامة التجارية للمؤسسة، وسمعتها والمهارات التقنية والتسويقية). هذه الموارد يجب أن تكون ذات صفة متفردة (لا تمتلكه مؤسسة أخرى) وذات قيمة تمكن المؤسسة من تحقيق التميز مقارنة بمنافسيها في مجال فعلى سبيل المثال؛ حققت شركة Polaroid للتصوير الفوتوغرافي السريع تميزها بالاعتماد على مورد متفرد غير ملموس يتمثل في المهارة التقنية في معالجة الأفلام بسرعة. وقد كان ذلك المورد محميا من التقليد بواسطة براءة الاختراع. ومن المعروف أن المورد يعد ذا قيمة إذا ساعد المؤسسة على إيجاد طلب قوي على منتجاتها. لذا فإن المهارة (المعرفة) التقنية للشركة المذكورة كانت موردا ذا قيمة لأنه أوجد طلبا قويا على منتجاتها في مجال التصوير.

أما القدرات، فتعود إلى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها وموقفها في مجال الإنتاج، وهي تكمن في التفاعل بين الأفراد في مجال اتخاذ القرارات. إن قدرات المؤسسة هي ناتج بنائها التنظيمي وأنظمتها

الرقابية، فهي تحدد كيفية اتخاذ القرارات والسلوكيات التي تكافئ عليها، إضافة إلى القوانين والقيم الثقافية الواجب اتباعها.

يعتبر التمييز بين الموارد والقدرات أمراً هاماً لإدراك العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز، فقد تمتلك المؤسسة موارد متفردة وذات قيمة عالية، لكنها إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية، فإنها قد تخفق في تحقيق التميز. لذلك يعتبر من الضروري التأكيد على أن المؤسسة قد لا تحتاج إلى موارد متفردة وقيمة من أجل إرساء مكانتها في السوق طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها المنافسون.

كمثال على ذلك، يمكن ذكر مصنع NUCOR لإنتاج الحديد الصلب، المعروف بكفاءته العالية في صناعة الحديد في الولايات المتحدة. إن التميز الذي حققه المصنع في ما يخص التكلفة المنخفضة لم ينشأ عن أي موارد متفردة وقيمة، إذ يتوفر المصنع على الموارد العادية التي يمتلكها المنافسون الآخرون. فما يميزه هو قدراته الفريدة على إدارة موارده بأسلوب متفرد (القدرات الديناميكية)، بالاعتماد على هيكل تنظيمي ونظم رقابية وثقافة تنظيمية خاصة به.⁸

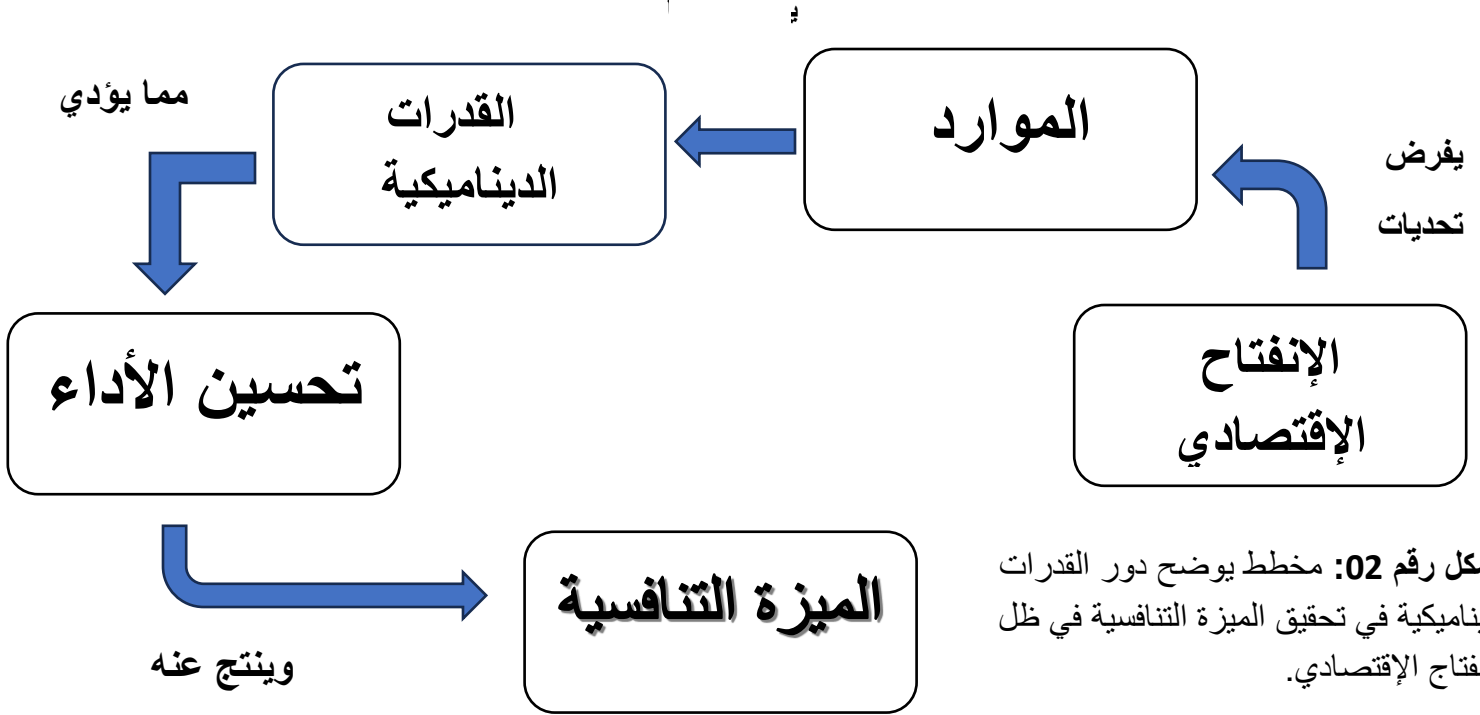
يعني أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة لا يعتمد فقط على إمتلاك الموارد، بل القدرة على إستغلال هذه الموارد بطريقة فعالة لكن الموارد وحدها لا تكفي لتحقيق تمييز الذي يؤهلها لتنافس إلا إذا تم إستغلالها بشكل فعال وجيد وهنا تظهر قدرات ومهارات المؤسسة في تنسيق مواردها وإتخاذ قرارات المناسبة لإدارتها بكفاءة.

كما يمكننا ان نستنتج مما سبق أن علاقة بين هاته ثلاثة عناصر الموارد والقدرات الديناميكية وميزة التنافسية علاقة تكاملية، حيث تمثل المارد أساس هذه العملية وتعتمد عليه المؤسسة، اما القدرات الديناميكية الطريقة التي تستعملها المؤسسة من أجل تنظيم تلك الموارد، أما الميزة التنافسية فهي النتيجة التي تحققها المؤسسة إذا أستغلت قدراتها الديناميكية بشكل أفضل من المنافسين أي حققت من ذلك التنسيق بين القدرات والموارد بشكل أفضل من أجل جعل هاته المؤسسة لها ميزة تميزها عن باقي المنافسين.

⁸ نزيهة بوعود/ ياسين العايب، مقاربة القدرات الديناميكية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية متدامة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 02، مجلد 19، 2025، ص 13/12.

ومما سبق كل يتبين لنا أثر القدرات الديناميكية في تحقيق التنافسية في ظل الإنفتاح الإقتصادي: أن المؤسسة تعتمد على قدرتها الديناميكية المتمثلة في تحديد واغتنام الفرص وإعادة تكوين وتستخدم الموارد على وجه التحديد العمليات التي تقوم بدمج الموارد أو إعادة تكوينها أو إضافتها أو إزالتها للاستجابة للسوق أو إنشاء تغييرات في السوق كل هذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية بصفة مشروعة وتمكن المؤسسة من تطوير ماردتها وتكييفها باستمرار مع التغيرات التي يفرضها الإنفتاح الإقتصادي ومتطلبات السوق وتحقيق الميزة التي يطلبها السوق التي لم يلحق إليها المنافسون في ذلك المجال، وذلك يحقق التفوق والإستمرار في بيئة منافسة في بيئة إقتصادية مفتوحة ومتغيرة.

ويمكن أن نفهم ماسبق في الشكل التالي:



الشكل رقم 02: مخطط يوضح دور القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإنفتاح الإقتصادي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تساهم الدراسات السابقة في دعم الجانب النظري للبحث وتوضيح أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة. ويتضمن هذا المبحث عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وموقع الدراسة الحالية منها

المطلب الأول: الدراسات العربية.

الدراسة الاولى:

دراسة شيماء محمد علوي حسن ; تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية - ; مجلد 43 ; العدد 1 ; سنة يناير 2025 ; ص 2

تهدف الدراسة إلى معالجة الاشكالية تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الدراسة العاملين بشركات القطاع الإستثماري بقطاع البترول التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول وتكونت عينة البحث من عدد 384 مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة محل البحث وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اهم النتائج التي توصل اليها الباحثين ، أبرزها:

- هناك علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة
- ضرورة إهتمام الشركات ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة مرشداً لها نحو البقاء والنمو والوصول الى ميزة تنافسية مستدامة
- ضرورة قيام الشركة بإعادة تشكيل وهيكله موارد ، والمراقبة المستمرة للأسواق وتحقيق الممارسات الأفضل مما يسهل إنجاز أعمالها.

الدراسة الثانية:

دراسة نزيهة بوعود و ياسين العايب ; مقارنة القدرات الديناميكية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة -إشارة الى شركة APPLE - ; مجلد 19 ; العدد 2 ; سنة 2025 ; ص 1

الهدف من الدراسة هو إبراز دور القدرات الديناميكية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في إطار محيط متميز بتنافسية شديدة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي العرض مختلف الأفكار والآراء المرتبطة بالقدرات الديناميكية ودورها في تحقيق تلك الميزة

اهم النتائج التي توصل اليها الباحثين ، أبرزها:

- أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر التطور والتأقلم، وأن القدرات الديناميكية هي المحرك الذي يوجه المؤسسات نحو النجاح والتفوق، وهو ما حققته Apple عبر الاستشعار والاعتناء وإعادة التهيئة.

الدراسة الثالثة:

عشوش عواطف; القدرات الديناميكية كالية لتعزيز البراعة التنظيمية – دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي ; مجلد 11 ; العدد 2 ; 24 فيفري 2021 ; ص 145

الهدف من الدراسة هو إظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي

اعتمدت الدراسة على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة الجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على 42 إطاراً، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 30 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية

اهم النتائج التي توصل اليها الباحثين ، أبرزها :

- القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف
- وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية.

المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى:

Jorge Ferreira, Arnaldo Coelho

تحت عنوان :

Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of ...

الهدف من الدراسة هو فهم تأثير القدرات الديناميكية (DC) (من منظور الاستكشاف والاستغلال) على القدرة التنافسية والأداء، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط لقدرة الابتكار (IC) وقدرات العلامات التجارية (BC) على الميزة التنافسية وأداء الشركة والدور المعدل للتوجه الريادي.(EO)

اعتمدت الدراسة على نموذجًا نظريًا تم اختباره باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. (SEM) أُجري تحليل متعدد المجموعات لفهم الدور المعدل لـ . طُور استبيان لاستكشاف العلاقات بين متغيري DC والابتكار. ولأغراض هذه الدراسة، جُمعت 387 استبانة صالحة من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال. يتكون الاستبيان من 90 بندًا لدراسة العلاقات بين جميع المتغيرات.

اهم النتائج التي توصل اليها الباحثين ، أبرزها

- وجود تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر لـ DC على الميزة التنافسية و متغيرات الأداء وتأثير وسيط لـ IC و BC.

الدراسة الثانية:

Abdul Rahim Abu Bakar, Avraam Papastathopoulos

تحت عنوان :

Dynamic capabilities and SMEs competitiveness: the moderating effect of market turbulence

الهدف من الدراسة هو فحص فعالية مكونات القدرات الديناميكية الفردية، وما إذا كان لها تأثيرات مماثلة على القدرة التنافسية للشركة في ظل اضطرابات السوق. وقد استخدمت الدراسة أساليب كمية لتحديد كيفية تأثير عناصر القدرات الديناميكية، وهي الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق، على القدرة التنافسية، مع مراعاة الدور المعدل لاضطرابات السوق خلال الأزمات الآنية .

اعتمدت الدراسة على جمع بيانات المسح من 426 مؤسسة سياحية صغيرة ومتوسطة الحجم في الإمارات العربية المتحدة وتم تحليلها كميًا.

اهم النتائج التي توصل اليها الباحثين ، أبرزها

- أن جميع عناصر القدرات الديناميكية لم تكن متساوية الأهمية في تعزيز القدرة التنافسية. فقد اعتمد بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل أكبر على قدرات الاستشعار والتكامل مقارنةً بقدرات التعلم والتنسيق، وعلى كيفية استخدام هذه القدرات من قبل المديرين أو مالكي هذه الشركات. ولم تجد الدراسة أي تأثير معيّل للإدارة التقنية.

الدراسة الثانية:

Agnieszka Karman, Asta Savanevičienė

تحت عنوان :

Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness:
insights from research on organisations of the Baltic region

الهدف من الدراسة هو وضع نموذج تؤثر فيه القدرات الديناميكية على القدرة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات الاستدامة التنظيمية والدور الوسيط للبراعة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية على بيانات جُمعت من خلال استطلاع رأي شمل 455 منظمة من منطقة البلطيق.

اهم النتائج التي توصل اليها الباحثين ، أبرزها

- وجود علاقة بين قدرات الاستشعار وإعادة التشكيل وممارسات الاستدامة، لكنها تنفي وجود هذه العلاقة فيما يخص قدرات المسح.
- تأثير ممارسات الاستدامة على بعض ركائز التنافسية المستدامة. وكشف البحث أن القدرة على التوفيق بين المتناقضات تُعدّ وسيطاً بين القدرات الديناميكية والتنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة:

قمنا بإعداد هذا الجدول لتوضيح أهم النقاط التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، منها العربية والأجنبية مع ذكر أهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلالنا عليها:

الدراسات السابقة	الدراسات الحالية	
<p>كانت الفترة الزمنية التي أنجزت فيها الدراسات السابقة ما بين 2021 إلى 2025 أما الحدود المكانية للدراسات العربية كانت في مصر ، ولاية الوادي وبالنسبة للدراسات الأجنبية كانت في البرتغال و الامارات العربية المتحدة</p>	<p>أنجزت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين ماي - افريل 2026 أما الحدود المكانية فكانت في مدينة غرداية</p>	<p>الحدود المكانية والزمانية</p>
<p>ركزت مختلف الدراسات على عينات عشوائية بينما الدراسات الأخرى تمت بإختيار عينات شملت العاملين ومذجة المعادلات الهيكلية</p>	<p>لم نركز في دراستنا على عينة محددة حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مدير شركة توصيل ولاية غرداية</p>	<p>العينة</p>
<p>استخدمت معظم الدراسات الاستبيان</p>	<p>حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث إستخدمنا المقابلة مع مدير شركة توصيل</p>	<p>المنهج</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p>	<p>اعتمدت دراستنا على ثلاثة متغيرات وهي : ميزة تنافسية كمتغير تابع و قدرات</p>	<p>المتغيرات</p>

القدرات الديناميكية - الميزة التنافسية	ديناميكية كمتغير مستقل و انفتاح	
- التنافسية المستدامة - القدرة التنافسية	الاقتصادي كمتغير وسيط	

الجدول رقم (02): موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول :

يتضح من هذا الفصل أن القدرات الديناميكية تمثل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث نشأ المفهوم في إطار تطور الفكر الاستراتيجي منذ نموذج القوى التنافسية لبورتر وصولاً إلى أعمال Teece وزملائه التي أبرزت دور الإدارة في إعادة تشكيل الموارد والمهارات لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وقد عُرفت القدرات الديناميكية بأنها قدرة المؤسسة على الاستشعار، الاغتنام، وإعادة التشكيل بما يضمن التكيف المستمر مع السوق .

كما عرض الفصل مختلف التعريفات التي قدمها الباحثون، والتي رغم اختلافها تتفق على أن هذه القدرات ليست مجرد موارد ثابتة، بل هي عمليات متجددة تمكن المؤسسة من الابتكار، تعديل إجراءاتها، وتطوير مهارات جديدة لمواجهة المنافسة المتزايدة. ومن خلال ذلك، يتضح أن المؤسسات التي تفتقر إلى هذه القدرات تصبح عرضة للتراجع أمام المنافسين، بينما المؤسسات التي تستثمر في تطويرها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

الاستنتاج النهائي للفصل الأول هو أن نجاح المؤسسات في ظل الانفتاح الاقتصادي لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل على قدرتها على إعادة بناء مواردها وتنمية كفاءاتها التنظيمية بشكل ديناميكي، مما يجعلها أكثر قدرة على الابتكار، مواجهة التحديات، وضمان الاستمرارية في بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين .

الفصل الثاني

دراسة حالة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري المرتبط بمفهوم القدرات الديناميكية وعلاقتها بالميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي، ارتأينا أن ندعم هذا الإطار النظري بدراسة تطبيقية ميدانية تعكس واقع المؤسسات في البيئة المحلية. وقد وقع اختيارنا على شركة التوصيل "سوفت إكسبراس" بولاية غرداية كنموذج تطبيقي، وذلك بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على واقع عملي ملموس يساعدنا في اختبار الفرضيات المطروحة وتوضيح مدى انسجامها مع الواقع .

اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى مسؤولي وموظفي المؤسسة قصد تشخيص واقعها التنظيمي والتنافسي، وتحليل كيفية توظيفها لقدراتها الديناميكية في مواجهة التحديات المرتبطة بالانفتاح الاقتصادي .

وعليه، جاءت خطة هذا الفصل على النحو التالي :

-المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

-المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بهذا التمهيد، يكون الفصل الثاني بمثابة حلقة وصل بين الجانب النظري الذي تناولناه سابقا والجانب التطبيقي الذي يعكس واقع المؤسسة محل الدراسة، مما يمنح البحث بعدا عمليا يمكن الاستفادة منه في صياغة توصيات دقيقة وواقعية.

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة

المطلب الأول : تقديم المؤسسة:

تم تأسيس الشركة توصيل سويقت اكسبراس في شهر أبريل 2025 لولاية غرداية تحت اشراف مدير توصيل لولاية غرداية يقع مقره في بلدية حاج مسعود — غرداية .

تعريف شركة التوصيل :

شركة التوصيل هذه بدأت رحلتها من منصة رقمية بسيطة تسمح للزبائن بطلب السلع عبر الإنترنت، ثم طورت تطبيقاً للتواصل مع الشركة لمعرفة موعد وصول الطرود، وبعدها أضافت تطبيقاً آخر يتيح للزبائن تتبع طرودهم بشفافية كاملة. جاءت فكرة إنشائها من تزايد الحاجة إلى طلب الطعام والمنتجات من المنزل، خاصة تلك التي يصعب العثور عليها في الأسواق المحلية. تقدم الشركة خدمات متنوعة مثل التوصيل السريع، تتبع الطرود، إمكانية الإرجاع، والدفع عند الاستلام، ولا يقتصر نشاطها على التوصيل المحلي بل يشمل جميع ولايات الجزائر الـ58. تستهدف الشركة المتاجر الإلكترونية، المطاعم، والأفراد، ويعمل بها حوالي 7 أشخاص في ولاية غرداية وأكثر من 1015 شخص في باقي الفروع. أما أهدافها المستقبلية فهي التوجه نحو التوصيل الذكي الآلي، وقد استطاعت أن تحتل مكانة متقدمة في سوق التوصيل بفضل عروضها المميزة وخدماتها الموثوقة.

المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة:

أداة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة باعتبارها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك نظراً لطبيعة موضوع البحث المتمثل في أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي، والذي يتطلب فهماً معمقاً لواقع المؤسسة وطبيعة الممارسات المعتمدة داخلها.

وتعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث الكيفي، لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة ومفصلة يصعب الوصول إليها من خلال أدوات أخرى، كما تمنح الباحث إمكانية التفاعل المباشر مع المبحوثين، والتعمق في الإجابات، وطرح أسئلة إضافية عند الحاجة.

وقد ساعدت المقابلة في جمع بيانات ميدانية حول واقع القدرات الديناميكية داخل مؤسسة "سويقت إكسبراس – غرداية"، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة اقتصادية تعرف تغيرات مستمرة ومنافسة متزايدة.

2- نوع المقابلة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة شبه الموجهة، حيث تم إعداد دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بإشكالية الدراسة، مع ترك المجال للمبحوثين للتعبير بحرية عن آرائهم ومواقفهم المتعلقة بموضوع البحث.

وقد تم اختيار هذا النوع من المقابلات لأنه يجمع بين التنظيم والمرونة، إذ يسمح بالحفاظ على الإطار العام للدراسة، وفي الوقت نفسه يتيح إمكانية التوسع في النقاش والحصول على معلومات إضافية تثري الجانب الميداني.

كما ساعدت المقابلات شبه الموجهة على فهم الكيفية التي تعتمد بها المؤسسة على القدرات الديناميكية في مواجهة التغيرات الاقتصادية والتنافسية، إضافة إلى معرفة الصعوبات التي تواجهها وآفاق تطويرها مستقبلاً.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل مؤسسة "سويفت إكسبرس - غرداية"، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة الميدانية، والتي تنشط في قطاع خدمات التوصيل.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة قصدية، حيث تم التركيز على مدير شركة التوصيل الذي يمتلك معرفة مباشرة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وواقعية. وذلك من أجل الحصول على رؤية شاملة حول طبيعة القدرات الديناميكية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

4- مكان وزمان إجراء المقابلات:

تم إجراء المقابلات داخل مؤسسة "سويفت إكسبرس - غرداية"، خلال الفترة الممتدة من 03 ماي 2026 إلى 07 ماي 2026.

وقد أجريت المقابلات في ظروف مناسبة سمحت لمدير شركة التوصيل بالتعبير بحرية ووضوح، كما حرص الباحث على توفير جو من الثقة والتفاعل الإيجابي أثناء الحوار، مما ساهم في الحصول على معلومات دقيقة وذات قيمة تحليلية كبيرة.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يعتبر هذا المبحث الثمرة العملية للدراسة، حيث نخصص مساحته لعرض وتحليل نتائج المقابلات الميدانية واختبار مدى صحة الفرضيات النظرية، بهدف استخلاص الدور الفعلي للقدرات الديناميكية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج:

أجرينا المقابلة مع مدير شركة توصيل التي تضم خمسة محاور.

المحور الأول: واقع تطبيق القدرات الديناميكية داخل المؤسسة

السؤال 01:

كيف تتعامل المؤسسة مع التغيرات في سوق خدمات التوصيل؟ وهل تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدماتها؟

الجواب 01:

يرى المدير على أن المؤسسة تسعى إلى التكيف مع التغيرات التي يشهدها سوق خدمات التوصيل من خلال تحسين طرق العمل وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن. كما أشار إلى أن المؤسسة أصبحت تعتمد تدريجياً على بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل تطبيقات التواصل وتتبع الطلبات من أجل تسهيل العمليات وتحسين سرعة الإنجاز.

وأكد أن المؤسسة تحاول مواكبة التطورات الرقمية بهدف الحفاظ على مكانتها داخل السوق ومواجهة المنافسة المتزايدة، في حين أوضح أن مستوى استخدام التكنولوجيا ما يزال محدوداً مقارنة بالمؤسسات الكبرى بسبب نقص الإمكانيات التقنية.

التحليل:

يتبين من خلال الإجابات أن المؤسسة تمتلك نوعاً من القدرات الديناميكية المرتبطة بالتكيف مع التغيرات والاستجابة لمتطلبات السوق، حيث تسعى إلى تحسين خدماتها وتطوير أساليب عملها باستمرار. كما أن اعتماد الوسائل التكنولوجية يعكس وعي المؤسسة بأهمية الرقمنة في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية. غير أن محدودية الإمكانيات التقنية قد تؤثر على سرعة التطور، وهو ما يجعل المؤسسة بحاجة إلى تعزيز استثماراتها في الجانب الرقمي من أجل تحسين قدرتها التنافسية ومواكبة التطورات الحديثة في قطاع خدمات التوصيل.

السؤال 02:

هل تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها؟ وهل توجد مرونة في تنظيم العمل داخل المؤسسة؟

الجواب 02:

أكد معظم سيد المدير لشركة التوصيل أن المؤسسة تحاول تطوير مهارات العاملين من خلال تقديم بعض التوجيهات والتدريبات أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطرق التعامل مع الزبائن وتنظيم عمليات التوصيل. كما أشار بعضهم إلى أن المؤسسة تعتمد على إعادة توزيع المهام حسب ضغط العمل وحجم الطلبات، وهو ما يساعد على ضمان استمرارية النشاط. كما أشار كذلك إلى أن المرونة الموجودة داخل المؤسسة تساعد نسبياً على التكيف مع الظروف المتغيرة.

التحليل:

تعكس هذه النتائج وجود اهتمام نسبي من طرف المؤسسة بتنمية المورد البشري وتحسين تنظيم العمل، وهو ما يعتبر من أهم عناصر القدرات الديناميكية. فالتكوين المستمر يساعد المؤسسة على تطوير كفاءاتها الداخلية، بينما تسمح المرونة التنظيمية بتحسين الاستجابة للتغيرات المفاجئة وضغط العمل. ورغم ذلك، فإن محدودية برامج التكوين قد تؤثر على تطوير مهارات الموظفين على المدى الطويل، مما يستوجب اعتماد خطط أكثر تنظيماً في مجال التدريب والتطوير المهني من أجل تعزيز الأداء وتحقيق تنافسية أكبر داخل السوق.

المحور الثاني: الصعوبات والتحديات

السؤال 02:

ما أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء تطوير خدماتها؟ وهل تؤثر المنافسة على نشاطها؟

الجواب 01:

أشار سيد المدير إلى أن المؤسسة تواجه عدة صعوبات تعيق تطوير خدماتها، من أهمها الضغط الناتج عن المنافسة الكبيرة داخل قطاع خدمات التوصيل، بالإضافة إلى نقص بعض الوسائل التقنية وضعف الإمكانيات المادية.

كما أوضح أن المنافسة أصبحت تفرض على المؤسسة تحسين خدماتها باستمرار من أجل الحفاظ على الزبائن، خاصة مع دخول مؤسسات جديدة إلى السوق واعتمادها على وسائل تكنولوجية متطورة. وأن طبيعة السوق الحالية تتطلب سرعة كبيرة في الإنجاز وجودة عالية في الخدمات، وهو ما يشكل تحدياً دائماً بالنسبة للمؤسسة.

التحليل:

تظهر هذه النتائج أن المؤسسة تعمل داخل بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها ضرورة التطوير المستمر وتحسين الأداء بشكل دائم. كما أن نقص الإمكانيات التقنية والمادية قد يحد من قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة داخل السوق.

وتبين هذه المعطيات أن المنافسة أصبحت عاملاً أساسياً يدفع المؤسسات إلى تطوير قدراتها الديناميكية من أجل الحفاظ على استمراريتها وتحقيق التميز مقارنة بالمنافسين.

السؤال 02:

هل يؤثر نقص التكوين والوسائل التقنية على أداء المؤسسة؟ وكيف يتعامل الموظفون مع التغيرات الجديدة؟

الجواب 02:

أكد المدير أن نقص التكوين المستمر وضعف الوسائل التقنية يؤثران بشكل مباشر على أداء المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإنجاز وتنظيم العمليات. كما أشار إلى أن التغيرات الجديدة تفرض عليهم التأقلم السريع مع أساليب عمل مختلفة، إلا أن البعض يجد صعوبة في ذلك بسبب غياب التدريب الكافي. كما أن مقاومة التغيير تعتبر من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث يفضل بعض العاملين الاعتماد على الطرق التقليدية في العمل بدل استخدام الأساليب الحديثة.

التحليل:

تعكس هذه النتائج وجود عراقيل بشرية وتقنية تؤثر على فعالية تطبيق القدرات الديناميكية داخل المؤسسة. فغياب التكوين يؤدي إلى ضعف القدرة على اكتساب مهارات جديدة، بينما تساهم محدودية الوسائل التقنية في تقليل كفاءة الأداء.

كما أن مقاومة التغيير تعتبر من أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسات الحديثة، لأنها تعيق عمليات التطوير والتحديث. ولذلك فإن نجاح المؤسسة في المستقبل يتطلب تعزيز ثقافة التغيير وتشجيع الموظفين على التكيف مع التطورات الجديدة.

المحور الثالث: أثر القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية

السؤال 01:

هل ساهمت القدرات الديناميكية في تحسين سرعة الخدمات وجودتها؟ وهل أثرت على رضا الزبائن؟

الجواب 01:

أكد المدير أن اعتماد المؤسسة على بعض أساليب التطوير والتنظيم ساهم في تحسين سرعة إنجاز عمليات التوصيل ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما أشار إلى أن الزبائن أصبحوا أكثر رضا عن الخدمات مقارنة

بالفترات السابقة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة وتنظيم الطلبات. وأضاف إلى أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على التعامل مع ضغط الطلبات والتغيرات المفاجئة، وهو ما ساعدها على تحسين صورتها داخل السوق.

التحليل:

توضح هذه النتائج أن القدرات الديناميكية ساهمت بشكل واضح في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة، خاصة من خلال رفع سرعة الإنجاز وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن تحسين رضا الزبائن يعتبر مؤشراً مهماً على نجاح المؤسسة في تعزيز ميزتها التنافسية داخل السوق. وتبرز هذه المعطيات العلاقة القوية بين القدرات الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد المرونة والتطوير المستمر على تحسين الكفاءة وزيادة القدرة على مواجهة المنافسة.

السؤال 02:

هل ساعدت المرونة التنظيمية والتطوير المستمر في مواجهة المنافسين وتحسين صورة المؤسسة؟

الجواب 02:

أوضح سيد المدير أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على مواجهة المنافسين بفضل اعتمادها على بعض أساليب التنظيم والتطوير المستمر، كما ساهمت المرونة في تسيير العمل في تحسين قدرتها على التعامل مع مختلف الظروف. كما قال أن تحسين جودة الخدمات وسرعة الإنجاز ساعد المؤسسة على اكتساب ثقة الزبائن وتحسين صورتها داخل السوق، وهو ما انعكس إيجاباً على نشاطها التنافسي.

التحليل:

تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواجهة المنافسة. كما أن التطوير المستمر للخدمات يساهم في تعزيز صورة المؤسسة وزيادة ثقة الزبائن بها.

وتؤكد هذه النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على التطوير المستمر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والنمو في بيئة اقتصادية مفتوحة تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة.

المحور الرابع: آفاق التطوير والتحسين

السؤال 01:

ما الحلول المقترحة لتطوير أداء المؤسسة؟ وكيف يمكن تحسين استخدام التكنولوجيا داخلها؟

الجواب 01:

اقترح المبحوث مجموعة من الحلول لتطوير أداء المؤسسة، أهمها تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتطوير أنظمة تتبع الطلبات، وتحسين وسائل الاتصال مع الزبائن. كما أكدوا على ضرورة تحديث المعدات وتحسين البنية التحتية الرقمية للمؤسسة. وأشار إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا بشكل أكبر يمكن أن يساعد المؤسسة على تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات.

التحليل:

تعكس هذه النتائج إدراك المبحوثين لأهمية التكنولوجيا في تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة داخل المؤسسة. كما تبين أن التحول الرقمي أصبح ضرورة أساسية لمواجهة المنافسة وتحسين جودة الخدمات في قطاع التوصيل. وتؤكد هذه المعطيات أن الاستثمار في الوسائل التقنية الحديثة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرات الديناميكية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

السؤال 02:

ما أهمية التكوين المستمر؟ وكيف يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية؟

الجواب 02:

أكد أن التكوين المستمر يعتبر من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية. كما أشاروا إلى أن تعزيز ثقافة التعلم والتطوير يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات الجديدة وتحسين قدرتهم على التعامل مع مختلف التحديات. وأضاف أن المؤسسة تحتاج إلى وضع خطط واضحة للتطوير وتنظيم دورات تكوينية منتظمة بهدف تحسين الكفاءة والرفع من مستوى الأداء.

التحليل:

توضح هذه النتائج أن المورد البشري يمثل عنصراً أساسياً في بناء القدرات الديناميكية داخل المؤسسة، حيث يساهم التكوين المستمر في تحسين الكفاءات وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتنظيمية. كما أن اعتماد خطط تطوير واضحة يساعد المؤسسة على تحقيق الاستقرار وتحسين قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية منفتحة تتطلب سرعة التكيف والتطوير المستمر.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج المقابلة أن المؤسسة تمتلك قدرات استشعار واضحة، حيث تبين من خلال متابعة الإدارة المستمرة للتغيرات التي يشهدها سوق خدمات التوصيل، خاصة مع تزايد عدد المنافسين وظهور شركات كبرى في المجال. كما أبدت المؤسسة وعياً باحتياجات الزبائن ومتطلبات السوق، الأمر الذي ساعدها على اتخاذ قرارات سريعة للحفاظ على مكانتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

كما كشفت النتائج عن توفر قدرات التعلم لدى المؤسسة، ويتجلى ذلك في سعيها المستمر لتطوير خدماتها وتحسين تطبيقاتها الرقمية وإضافة خيارات جديدة في الدفع والتوصيل، اعتمادًا على التجارب السابقة وملاحظات الزبائن. ويعكس هذا التوجه قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة والاستفادة منها في تحسين الأداء ومواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية. وبينت المقابلة كذلك امتلاك المؤسسة لقدرات التنسيق، حيث ظهر ذلك من خلال التنظيم الجيد للعلاقة بين الموردين والزبائن، والحرص على احترام مواعيد التوصيل وضمان انسيابية العمليات داخل المؤسسة. كما ساهم التنسيق بين مختلف الأطراف في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة، مما عزز ثقة المتعاملين مع المؤسسة.

أما فيما يتعلق بقدرات التكامل، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على دمج عدة موارد وإمكانات في نشاطها، حيث تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية والوسائل اللوجستية. وقد ساهم هذا التكامل في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية، خاصة من خلال استخدام المنصة الرقمية وتطبيق تتبع الطرود.

كما أبرزت النتائج توفر قدرات إعادة التشكيل لدى المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال قدرتها على تطوير خدماتها وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع متطلبات السوق والانفتاح الاقتصادي. فقد عملت المؤسسة على إدماج نظام GPS داخل الطرود، وتحديث طرق الدفع، واعتماد سياسات تسويقية جديدة مثل تخفيض الأسعار وخدمة الإرجاع المجاني وبرامج الوفاء، وهي إجراءات ساعدتها على التكيف مع المنافسة وتحسين أدائها. ومن خلال التحليل، يتضح أن هذه القدرات مجتمعة ساهمت في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث مكنتها من تحسين جودة الخدمة، كسب ثقة الزبائن، والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية. كما أن اعتماد المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر ساعدها على تحقيق نوع من التنافسية المستدامة في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والانفتاح.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات:

بهدف التحقق من صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة، تم الاعتماد على نتائج المقابلة الميدانية التي أجريت مع مدير شركة توصيل حيث تم تحليل مختلف إجاباته من أجل تحديد مدى توافقها مع الفرضيات المقترحة .

اختبار صحة الفرضية الرئيسية :

نص الفرضية:

" تتوفر المؤسسة على قدرات تسمح لها بالتكيف وتعزيز تنافسيتها في ظل الانفتاح الاقتصادي."

التحليل :

من خلال نتائج المقابلة تبين أن المؤسسة تعتمد على قدرات ديناميكية متنوعة مثل:

- تحديث التطبيقات الرقمية
- إدماج الابتكار (GPS) داخل الطرود
- تفعيل نظام العمل المرن لمواجهة فترات الضغط.

كما أن المؤسسة تملك القدرة على إعادة تشكيل مواردها بما يتلاءم مع متطلبات السوق، إضافة إلى اعتمادها على استراتيجيات واضحة للحفاظ على مكانتها التنافسية. هذه المؤشرات تدل على أن المؤسسة قادرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية وتعزيز موقعها في السوق.

الإستنتاج: بناء على ما سبق، فإن الفرضية محققة، حيث ثبت أن المؤسسة تتوفر على قدرات ديناميكية تسمح لها بالتكيف وتعزيز تنافسيتها في ظل الانفتاح الاقتصادي.

إختبار صحة الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الفرعية الأولى :

نص الفرضية :

" تستطيع المنظمة تجاوز الكفاءة الروتينية من خلال امتلاك مهارات استشعار الفرص والتعلم المستمر، مما يسمح لها بإعادة بناء مواردها بشكل مرّن."

التحليل :

أظهرت نتائج المقابلة أن المؤسسة تستشعر تغيرات السوق وتتماشى مع تطور الإعلام الآلي، كما أنها تعمل على تطوير خدماتها باستمرار عبر تحديث التطبيقات وإضافة خيارات جديدة. هذا يعكس وجود آلية تعلم مستمر وإعادة بناء للموارد بشكل مرّن .

الإستنتاج: الفرضية محققة، حيث ثبت أن المؤسسة تتجاوز الكفاءة الروتينية بفضل الاستشعار والتعلم المستمر.

2. الفرضية الفرعية الثانية :

نص الفرضية :

" يؤدي الانفتاح الاقتصادي إلى فرض معايير تنافسية عالمية تجبر المؤسسات على الانتقال من المزايا التقليدية إلى مزايا تعتمد على الابتكار والسرعة لضمان بقائها ."

التحليل :

أوضحت المقابلة أن المنافسة قوية جدًا مع وجود أكثر من 22 شركة في ولاية غرداية، إضافة إلى دخول منافسين كبار. هذا دفع المؤسسة إلى اعتماد الابتكار مثل تطبيق تتبع الطرود وGPS، والتركيز على سرعة التوصيل كميزة تنافسية أساسية .

الاستنتاج:

الفرضية محققة، حيث فرض الانفتاح الاقتصادي على المؤسسة الانتقال من المزايا التقليدية إلى مزايا قائمة على الابتكار والسرعة.

3. الفرضية الفرعية الرابعة :

نص الفرضية:

"تنشط المؤسسة محل الدراسة في بيئة غير مستقرة، مما يتطلب منها هيكلًا تنظيميًا مرئيًا للتعامل مع المحيط".

التحليل :

أظهرت نتائج المقابلة أن المؤسسة تواجه منافسة قوية وتقلبات في الأسعار، إضافة إلى تحديات تقنية وبشرية. وقد تعاملت مع هذه البيئة غير المستقرة عبر اعتماد نظام عمل مرن وزيادة عدد السائقين في فترات الضغط .

الاستنتاج :

الفرضية محققة، حيث أثبتت المؤسسة قدرتها على التكيف مع بيئة غير مستقرة من خلال هيكل تنظيمي مرن.

4. الفرضية الفرعية الخامسة :

نص الفرضية:

"ساهم امتلاك المؤسسة محل الدراسة القدرات الديناميكية مثل (الاستشعار والتعلم) في تحسين مركزها التنافسي في السوق".

التحليل:

من خلال الابتكار في الخدمات، تحديث التطبيقات، واستشعار تغيرات السوق، تمكنت المؤسسة من تحسين رضا الزبائن والحفاظ على مكانتها رغم المنافسة الشديدة .

الاستنتاج :

الفرضية محققة، حيث ساهمت القدرات الديناميكية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

خلاصة اختبار الفرضيات:

يتضح من خلال التحليل أن جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية قد تم تأكيدها ميدانيًا، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قدرات ديناميكية فعالة ساعدتها على التكيف مع الانفتاح الاقتصادي وتعزيز تنافسيتها في سوق شديد المنافسة وغير مستقر .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراسة حالة مؤسسة التوصيل بولاية غرداية، تبين أن المؤسسة استطاعت أن توظف مواردها البشرية والتكنولوجية بشكل فعال، مما مكنها من مواجهة تحديات السوق المحلي والوطني. أظهرت نتائج المقابلة أن المؤسسة تعتمد على قدرات ديناميكية مثل الاستشعار والتعلم المستمر والابتكار في الخدمات، وهو ما ساعدها على تعزيز موقعها التنافسي في ظل الانفتاح الاقتصادي. كما أن البيئة التنافسية القوية فرضت عليها تطوير استراتيجيات واضحة قائمة على الجودة، السرعة، والشفافية، مما ساهم في كسب ثقة الزبائن والموردين.

وقد أثبت اختبار الفرضيات أن المؤسسة بالفعل تتوفر على قدرات تسمح لها بالتكيف مع التحولات الاقتصادية، وأن هذه القدرات الديناميكية ساهمت في تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها. كما أكدت النتائج أن الابتكار والتطوير المستمر يمثلان قودًا أساسيًا للحفاظ على مكانتها في السوق، وأن الجودة العالية والخدمات الموثوقة هي الطريق المختصر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تمثل نموذجًا عمليًا لكيفية توظيف القدرات الديناميكية في مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي، وأن نجاحها يعكس أهمية هذه القدرات في تعزيز التنافسية وضمان الاستمرارية في بيئة غير مستقرة .

الختامة

في نهاية هذه المذكرة التي درسنا فيها موضوع أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية، وصلنا إلى نتيجة مهمة وهي أن المؤسسات اليوم لم يعد بإمكانها النجاح بالاعتماد فقط على ما تملكه من إمكانيات مادية تقليدية. ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة القوية، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تكون مرنة وتملك القدرة على التغيير المستمر. ومن خلال دراستنا لشركة سويفت إكسبرس في ولاية غرداية، لاحظنا أن سر نجاحها وتفوقها على المنافسين يكمن في قدرتها على استغلال التكنولوجيا والابتكار في خدماتها، والأهم من ذلك هو كيفية تطوير مهارات موظفيها وتكييف تنظيمها الداخلي مع متطلبات السوق الجديدة والظروف المتغيرة. ولقد توصلت الدراسة من خلال فصلها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج الأساسية، أهمها:

تأصيل مفاهيم القدرات الديناميكية: أكدت الدراسة أن القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاغتنام، وإعادة التشكيل) هي الركيزة الأساسية التي تسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للبيئة المتقلبة، وهي تتجاوز مجرد امتلاك الموارد إلى كيفية تطويرها وتجديدها باستمرار.

الدور الجوهري للتكنولوجيا والرقمنة: تبين أن نجاح مؤسسة "سويفت إكسبرس" ارتبط بشكل وثيق بمدى قدرتها على توظيف الموارد البشرية والوسائل التكنولوجية الحديثة، مما ساهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة وكسب ثقة الزبائن والموردين في سوق شديد التنافس.

أهمية المرونة التنظيمية: أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن الهياكل التنظيمية المرنة والتعلم المستمر داخل المؤسسة هما المحركان الرئيسيان لتحسين المركز التنافسي وضمان الاستمرارية في ظل تحديات الانفتاح الاقتصادي.

وبناء على ما تقدم، نضع بين أيدي القائمين على المؤسسة والباحثين جملة من التوصيات:

الاستثمار المستمر في العنصر البشري: من خلال برامج تدريبية متخصصة تنمي فكر الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.

تعميق التحول الرقمي: ضرورة تبني أحدث الأنظمة التقنية في مجال اللوجستيك والتوصيل لتقليل التكاليف وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

تبني استراتيجيات استشعارية: تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية لرصد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية قبل حدوثها، مما يضمن للمؤسسة الريادة بدلاً من الاكتفاء برد الفعل.

ختاماً، نأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة علمية تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى للقدرات الديناميكية، بما يساهم في رفع كفاءة وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة

المراجع

المذكرات:

- ✍ أحمد رسمي أحمد بعلوشة، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة 2016.
- ✍ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة الماستر، اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة 2007.
- ✍ بن عياش جهيدة، بلغياط عواطف، دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، سنة 2022.
- ✍ عقون عبد الله، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، إقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014.

المجلات:

- ✍ عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلة لتعزيز التنظيمية، جامعة الوادي/الجزائر، المجلد 11، العدد 02.
- ✍ غزيباوع على/منصر إلياس، مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الإستراتيجية، جامعة البويرة، المجلد 16، العدد 02.
- ✍ نزيهة بوعود/ ياسين العايب، مقارنة القدرات الديناميكية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية متدامة، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري-، مجلد 19، العدد 02.



شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (م): حمزة كورن هلايدر بصفته عضو لجنة مناقشة (الصفة في اللجنة) هندس فا
بأن الطالب: (م):

الإسم واللقب (طالب 01): بكحة محمد الكافي
رقم التسجيل: 202339470013
الإسم واللقب (طالب 02): موسى أبو عبد الكريم
رقم التسجيل: 2023 39469910
المستوى الدراسي: قاتلة ليسانس
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسان

تاريخ المناقشة: 2026/06/01

عنوان المذكرة: ان القدرات الريفا ميكية في تحقيق الميرة
التنافسية في ظل الانعراج الاقتصادي

يشهد بأن أن الطالب (الطلبة): المذكورين أعلاه قد إلتزم (ا) : بجميع الملاحظات وقام (ا) برفع التحفظات
المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.



إمضاء الأستاذ المكلف (م): بمتابعة التصحيح