

مقاربة القدرات الديناميكية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة- إشارة إلى شركة APPLE-

Dynamic Capabilities Approach: An introduction to Achieving Sustainable Competitive Advantage with Reference to APPLE

نزيهة بوعود، جامعة قسنطينة2-عبد الحميد مهري-، naziha.bouaoud@univ-constantine2.dz
ياسين العايب، جامعة قسنطينة2-عبد الحميد مهري-، yassine.laib@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2025/11/07 تاريخ القبول: 2025/11/24 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص: يهدف البحث إلى إبراز دور القدرات الديناميكية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في إطار محيط متميز بتنافسية شديدة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لعرض مختلف الأفكار والآراء المرتبطة بالقدرات الديناميكية ودورها في تحقيق تلك الميزة. توصل البحث إلى 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 والاعتماد وإعادة التهيئة.

الكلمات المفتاحية: قدرات ديناميكية؛ كفاءات؛ موارد؛ ميزة تنافسية؛ تعلم تنظيمي.

تصنيف JEL: M19، O32، L25

Abstract The research aims to highlight the role of dynamic capabilities in achieving a sustainable competitive advantage, within a highly competitive environment. The descriptive and analytical approach was relied upon to present various ideas and opinions related to dynamic capabilities and their role in achieving this advantage. The research found that achieving a sustainable competitive advantage through development, adaptation and dynamic capabilities is the engine that directs organizations towards success and excellence, which Apple achieved through sensing, seizing and reconfiguration..

Keywords: dynamic capabilities; competencies; resources; competitive advantage; organizational learning.

JEL Classification: L25, O32, M19

المؤلف المرسل: نزيهة بوعود ،

البريد الإلكتروني: naziha.bouaoud@univ-constantine2.dz

1. مقدمة

تأخذ المقاربة المبنية على القدرات الديناميكية في الاعتبار قدرات المؤسسات وتقتصر تحليلها في إطار حركية السوق، حيث تطرح إشكالية استمرارية الميزة التنافسية الناتجة عن قدرات المؤسسة في أسواق سريعة التغير، من خلال التجديد والابتكار المستمر.

1.1. إشكالية البحث

في ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

"كيف تساهم القدرات الديناميكية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في محيط شديد التنافسية؟"

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن الأطر النظرية المفسرة لمفهوم القدرات الديناميكية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية؟
- هل ترتبط استدامة الميزة التنافسية بالقدرات الديناميكية في بيئة الأعمال المتغيرة؟
- كيف تمكّنت شركة APPLE من تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الديناميكية؟

2.1. فرضيات البحث

- تقسّر القدرات الديناميكية استدامة الميزة التنافسية في بيئة متغيرة؛
- نجاح شركة APPLE في الحفاظ على ميزتها التنافسية مرتبط بتفعيل قدراتها الديناميكية.

3.1. أهداف البحث

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومصادرها من جهة، ومفهوم القدرات الديناميكية، سيورها بنائها وخصائصها من جهة أخرى؛
- تحديد مساهمة القدرات الديناميكية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات تنشط في محيط تنافسي متميز بتحولات سريعة؛
- إظهار مساهمة القدرات الديناميكية لشركة Apple في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4.1. منهج البحث

تم الاعتماد في إعداد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف كل من القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة والربط بينهما، بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة. كما تمت الاستعانة بالتقارير السنوية المأخوذة من موقع شركة Apple لإظهار الطريقة التي جسدت بها الشركة مفهوم القدرات الديناميكية.

2. الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، الأمر الذي يتطلب توضيح مفهومها، أهميتها ومصادرها.

1.2. مفهوم الميزة التنافسية

يندرج مدلول الميزة التنافسية ضمن المقاربة المبنية على الموارد، والتي تنطلق من رؤية Barney التي طرحها عام 1991، والذي يؤكد من خلالها على أهمية التحليل الداخلي أن امتلاك المؤسسة لموارد داخلية نادرة وغير قابلة للتقليد وصعبة الإحلال واستغلالها بكفاءة يمكنها من تحقيق قيمة مضافة. بهذا، تؤكد هذه المقاربة على أن استدامة الميزة التنافسية لا تتحقق من مجرد امتلاك الموارد، بل بمدى تعبئتها وتوظيفها بفعالية لتحقيق التفوق التنافسي (العايب و لعور، 2023، صفحة 329). أما Porter، فقد أشار عام 1985 إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين الآخرين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، مركزا بذلك على أهمية التحليل الخارجي للبيئة التنافسية للمؤسسة (الداوي، 2004). وعليه، تنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المؤسسة وفي قيمة ما تقدمه لعملائها، إذ تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم على الشراء، وتبقى استمراريتها مرهونة بالتطوير والتجديد.

2.2. أهمية الميزة التنافسية في محيط الأعمال

وفق المنظور التطوري القائم على تحليل Nelson و Winter، تمثل الميزة التنافسية جوهر المنافسة، أي أن امتلاكها يعد شرطاً أساسياً للبقاء في بيئة الأعمال، إن مجرد الكشف عن المعلومات المتعلقة بمشاريع البحث والتطوير قد يمنح مؤسسة ما ميزة تنافسية أخرى، وهو ما يبرز الدور الحاسم للمعرفة والابتكار في تشكيل التميز التنافسي (Nelson & Winter, 1982, p. 406). وعلى الصعيد الدولي، يعتبر الباحثان أن البلدان الأكثر فعالية في الابتكار هي الأقدر على تحقيق ميزة تنافسية تحدد موقعها في الاقتصاد العالمي (Nelson & Winter, 1982, p. 422). كما تجسد الميزة التنافسية قدرة المؤسسات على التنسيق الداخلي الفعال وإدارة الموارد بما يرفع من مستوى أدائها التنظيمي وإستراتيجية اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية (Nelson & Winter, 1982, pp. 96-139). فهي ليست مجرد تميز مؤقت، حيث أنها آلية أساسية لضمان البقاء وتعزيز الابتكار وتحقيق التفوق في الأسواق المحلية والدولية.

3.2. مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في: (عرايبي، 2009/2008، الصفحات 38-39)

- التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بتكلفة أقل، مقارنة بالمؤسسات المنافسة وبما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر؛
- التميز: ويشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص متميزة للمنتج، خدمات ما بعد البيع وغيرها؛
- الوصول للموارد: أي حيازة الموارد بطريقة أكفأ من المنافسين (المقاربة المبنية على الموارد)؛
- الكفاءات: وهي المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق لها التميز مقارنة بالمنافسين (المقاربة المبنية على الكفاءات).

3. المقاربة المبنية على القدرات الديناميكية

سيتم التطرق إلى الأسس النظرية للقدرات الديناميكية، مفهومها و بنائها، وإبراز خصائصها.

1.3. النظريات المفسرة للقدرات الديناميكية

1.1.3. النظرية التطورية (Winter & Nelson 1982)

لم تستخدم النظرية التطورية مصطلح "القدرات الديناميكية" كمصطلح صريح، لكنها شكلت الأساس النظري لفهم التطور التنظيمي. إذ أن المؤسسات تتطور عبر روتينات تتكيف وتحسن مع الزمن (Nelson & Winter, 1982, pp. 59-64).

1.3.2. النظرية التأسيسية (Teece, Pisano & Shuen , 1997)

تتبع الميزة التنافسية المستدامة من قدرة المؤسسة على تعديل مواردها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية. وذلك بالتركيز على الابتكار وإعادة بناء الكفاءات الداخلية والتكيف المستمر مع الأسواق (Breznik & Lahovnik, 2014, pp. 456-457).

1.3.3. النظرية الإجرائية (Eisenhardt & Martin, 2000)

لا تقتصر القدرات الديناميكية في كونها عمليات معقدة، فقد تشمل روتينات منظمة يمكن تكرار أفضلها. حيث تؤدي إلى نتائج قابلة للتنبؤ في الأسواق المستقرة، أما في الأسواق الديناميكية فتؤدي إلى نتائج غير متوقعة (Eisenhardt & Martin, 2000).

1.3.4. نظرية دمج القدرات الديناميكية في رأس المال المعرفي (Zahra & George, 2002)

تمثل القدرات الاستيعابية جزءاً من القدرات الديناميكية، حيث تصنف القدرات إلى قدرات محتملة تتعلق باكتساب وتخزين المعرفة، وقدرات محققة ترتبط باستخدام المعرفة لتعزيز الأداء (Chatterji & Patro, 2014, pp. 396-397).

1.3. 5. نظرية النموذج الثلاثي الشهير (Teece, 2007)

تضمنت النظرية التركيز على ثلاثة أبعاد: الاستشعار (اكتشاف التغيرات والفرص والتهديدات)، الاغتنام (استغلال الفرص من خلال استثمارات إستراتيجية) وإعادة التهيئة (تعديل البيئة التنظيمية وتحديث الموارد بشكل مستمر) (MacLean, Macintosh, & Seidl, 2015, p. 340).

2.3. تطور مفهوم القدرات الديناميكية

طرح مصطلح " القدرات الديناميكية " عام 1994 من طرف Teece و. Pisano، تشير الديناميكية إلى التحولات التي تتسارع فيها وتيرة الإبداع وتشتد حدة المنافسة. أما القدرات فتعني إمكانية تكيف وإعادة بناء الكفاءات التنظيمية، الموارد و الكفاءات الوظيفية لمواجهة هذه التحولات (Labrouche, 2014, p. 6). وفي 1997، أضاف Teece و Pisano و Shuen

بعدا جديدا للقدرات الديناميكية، من ناحية أنها تعكس قدرات المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Meurier, Mounaime, Vieu, & Lugowska, 2011, p. 107)، وذلك عبر التنظيم (التنسيق والدمج، التعلّم، إعادة البناء والتحول)، الاستثمار في الأصول (التكنولوجية والفكرية، العلاقات مع الزبائن والعلاقات مع الموردين)، وتاريخ المؤسسة (وضعية المؤسسة وعملياتها السابقة) الذي يسهم في وضع البدائل الإستراتيجية والخيارات المستقبلية (Baile, 2012, p. 6).

تبنى هذا الطرح كل من Martin و Eisenhardt، حيث عرّفا القدرات الديناميكية على أنها عمليات المؤسسة التنظيمية الروتينية والإستراتيجية التي تستعمل الموارد للاستجابة للتحولات الحاصلة في السوق وإحداث تغيرات فيه، ومن ثم وضع تشكيلة جديدة من الموارد للتحضير لاستراتيجيات مستقبلية (Depeyre & Mirc, 2007, p. 4).

من خلال هذا التصور يتضح تنوع ميدان تطبيق القدرات الديناميكية وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسة، إذ يمكن التمييز بين الأسواق التي تشهد تحولات معتدلة (ديناميكية معتدلة)، والأسواق المتميزة بتحولات متوقعة وهياكل صناعية مستقرة نسبيا ووضوح العناصر الفاعلة في السوق، وتلك

المتتميزة بتغيرات متسارعة وعلاقات غامضة وقصيرة المدى بين مختلف الأطراف الفاعلة وسيادة حالة عدم التأكد، إذ لا يمكن للمؤسسات أن تتقيد بالمعارف المجمعة لديها (الروتين التنظيمي وأفضل الممارسات: القرارات السابقة، الإجراءات والقواعد المتميزة) والتي قد تشكل قيوداً للتغيير. يظهر هنا دور القدرات الديناميكية في خلق معارف جديدة على مستوى المؤسسة تساعد على التعامل مع مختلف البيئات التنافسية، باعتبارها حلقة بين آليات التعلم وتطور الروتين التشغيلي (Meurier, Mounaime, Vieu, & Lugowska, p. 107).

تطور مفهوم القدرات الديناميكية آخذاً بعين الاعتبار المفاهيم السابقة، حيث أكد Teece عام 2007 على توقع الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات والحفاظ على التنافسية عبر تنمية الأصول الملموسة وغير الملموسة، ودمجها وإعادة بنائها، متفقاً مع Martin و Eisenhardt على أن القدرة على التأقلم مع المحيط والقدرة على التأثير فيه من خلال البحث والتطوير وتجديد المنتجات والإجراءات، هي قدرات ديناميكية تؤثر على الإنتاجية (Labrousche, 2014, p. 3).

يرى Helfat بأن القدرات الديناميكية هي أهلية المؤسسة لبناء قاعدة موارد خاصة بها وتوسيعها أو تغييرها، حيث تضم قاعدة الموارد الأصول الملموسة وغير الملموسة والقدرات الحالية أو المحتملة. مما يشير إلى ارتباط القدرات الديناميكية بالتناغم بين طريقة الحصول على موارد جديدة من المحيط الخارجي، وطريقة استعمال مواردها وإعادة بنائها (الجانب الإستراتيجي للقدرات الديناميكية)، وقد بين Wang و Ahmed أن التناغم بين ميزة الموارد داخل المؤسسة والميزة التنافسية خارجها يتحقق من خلال ثلاث قدرات: القدرة على التأقلم (قدرة المؤسسة على تحديد الفرص الموجودة في السوق، بإيجاد التوازن بين عمليات البحث والاستغلال)، القدرة الاستيعابية (أهلية المؤسسة لمعرفة قيمة الأصول الخارجية واستغلالها) والقدرة الإبداعية (الاستعداد لتطوير منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة) (Depeyre & Mirc, 2007, p. 4).

نخلص إلى أن تصوّرات وامتدادات القدرات الديناميكية وفق Teece، Pisano و Shuen تشترك في اعتبار القدرات الديناميكية عمليات تنظيمية داخل المؤسسة، مرتبطة بتاريخها وتعديل قاعدة مواردها، وإعادة بناء الموارد والكفاءات (التغيير لتحقيق استدامة الميزة التنافسية).

3.3. سيورة بناء القدرات الديناميكية

يتفق العديد من الباحثين على رؤية واحدة تضع المديرين التنفيذيين في مركز نشأة القدرات الديناميكية، وذلك بالنظر للدور الإستراتيجي الذي يقومون به في إعادة بناء الموارد والكفاءات من خلال مستوى معين من الخبرة والإدراك، وهذا عبر ثلاث مراحل: تحديد الفرص الموجودة (أو خلق فرص جديدة) واقتناسها (إدخال منتجات جديدة، عمليات أو خدمات جديدة) وإعادة بناء الموارد. الأمر الذي يتطلب دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (البحث عن تكنولوجيات وأسواق جديدة وتحديد القيود المحتملة، والاستثمار في أنشطة التعلم، البحث والتطوير والتسويق) (Labrousche, 2014, p. 12).

1.3.3. الخصائص الإدارية (أساس القدرات الديناميكية)

يتطلب نشوء القدرات الديناميكية ، ثلاث خصائص رئيسية يجب توفرها في المديرين، وهي:

- رأس المال الإداري البشري المرتبط بالخبرة السابقة، والتي تشكل بدورها قاعدة لحيازة المعرفة وتطوير خبرة معينة وتحسين الاستعدادات الفردية، وهي معيار التمييز بين المديرين التنفيذيين؛
- رأس المال الاجتماعي الذي ينتج عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ويمكّن من إضفاء مستوى معين من التأثير، الرقابة والسلطة. ويمكن أن يكون ذا طبيعة خارجية، حيث تعمل العلاقات الخارجية على تحسين أداء المؤسسة بحيازة الموارد الخارجية الضرورية للمؤسسة (كالتمويل) أو الحصول على معلومات عن ممارسات المؤسسات المنافسة؛
- الإدراك الإداري الذي يرجع للمعتقدات الإدارية والنماذج الذهنية (الفكرية) التي تصلح كقاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (Altintas, 2009, p. 13)، والتي تعني العمليات الإدراكية للعقل

البشري) تحديد لكيفية التفكير والتصرف)، من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية. في تلك النماذج يكون العقل جاهزا للتعامل مع التحديات لعرض أفكار وإبداعات جديدة، والتخلص من القوالب الجاهزة والمفاهيم الجامدة.

تتحقق القدرات الديناميكية من خلال التفاعل بين تلك الخصائص، حيث يوفر رأس المال الاجتماعي معلومات ترفع من القدرات الإدراكية للمديرين وزيادة المعارف لرأس المال البشري.

2.3.3. تطور القدرات الديناميكية

تعتبر القدرات الديناميكية نتيجة لنمو القدرات التنظيمية العادية للمؤسسة، والتي تعبر بدورها عن الإجراءات الروتينية العملية التي تضمن السير العادي لأنشطة المؤسسة.

- **نمو القدرات التنظيمية:** القدرات التنظيمية هي أساسا معرفة كيفية التصرف، أي استعمال الموارد بالاعتماد على الكفاءات، وهي تتطور من خلال تنفيذها للأنشطة عبر عمليات خاضعة للتعليم التنظيمي، لتصل إلى مستوى تحقق فيه للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. وقد وضع عدد من الباحثين تصنيفات مختلفة للقدرات الديناميكية، موضحة في الجدول التالي:

الجدول 1: الترتيب التسلسلي للقدرات الديناميكية

Collis (1994)	Winter (2003)	Andreeva and Chaika (2006)	Sawy ,Pavlou (2006)	Ahmed وWang (2007)
القدرات الإبداعية	القدرات في المستوى الأعلى	القدرات الديناميكية	قدرات من الدرجة الثانية	القدرات الديناميكية
القدرات المتعلقة بالديناميكية	القدرات في المستوى الأول	القدرات (الكفاءات الجوهرية)	قدرات من الدرجة الأولى	القدرة الجوهرية
القدرات الوظيفية	القدرات في مستوى الصفر	القدرات الوظيفية	العمليات الفرعية الأولى	القدرة
				الموارد

Source: (Menon, 2008, p. 25).

يتضح من خلال الجدول، اقترح Collis ثلاث مستويات تسلسلية للقدرات الديناميكية ، وهو التصنيف الذي تبناه معظم الكتاب مع اختلافات لا تكاد تذكر. أضاف Ahmed وWang موارد

المؤسسة في المستوى الأدنى (المستوى 0)، ليس باعتبارها قدرة في حد ذاتها، بل لأنها أساس بناء المؤسسة وقاعدة قدراتها التنظيمية (Weigel, 2015, p. 5).

بالانتقال إلى المستوى الأول، تظهر "القدرات الوظيفية" التي يعتبرها Collis ضرورية لإتمام الأنشطة اليومية للمؤسسة (عمليات الإنتاج، التوزيع وحملات التسويق... الخ.)، وهي في نظر Winter القدرة على إنتاج نفس المنتج بنفس الطريقة وبيعه في نفس السوق، لتحسين أداء المؤسسة، لكن ليس لها علاقة مباشرة بالميزة التنافسية (Ibranescu, 2011, p. 41).

تتسبب التحولات الحاصلة في محيط المؤسسة في تغيير خصائص وقيمة قاعدة الموارد. وعليه تأخذ القدرة على إعادة توزيع هذه الموارد وفق تغيرات المحيط مكانها في المستوى الثاني، أين يتحدث Collis عن القدرات المرتبطة بتحسين ديناميكية أنشطة المؤسسة، وهي "القدرات الجوهرية" (CORE COMPETENCIES) التي تشير إلى تركيبة من الموارد والقدرات والمعارف المهمة استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية. فهي - حسب Winter - قدرات تسمح بإحداث تحولات في المنتج أو عمليات الإنتاج أو المجال الجغرافي أو نوعية الزبائن. (Altintas, 2009, p. 8)

تتقدم تلك القدرات عندما تطرأ تحولات في محيط المؤسسة، ولا تضمن استمرارية الميزة التنافسية. في المستوى الثالث، تتدخل "القدرات الديناميكية" التي تطرق إليها Pisano، Teece وShuen (القدرات الإبداعية وفق Collis) والتي تسمح بتجديد الموارد والكفاءات بهدف إدارة التغيير (Collis و Winter). هي قدرات قائمة بذاتها، راسخة في عمليات المؤسسة وتجدد المستويات الأخرى من القدرات ضمانا لاستمرارية الميزة التنافسية (Weigel, 2015, p. 5)

- **التعلم التنظيمي:** ويعتبر أساسا لنمو القدرات التنظيمية، إذ يرى Senge أن الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة، يمكّن المؤسسة من الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (جوادي، 2014/2015، صفحة 24)، فمن خلاله يحدث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة

المناسبة، من خلال تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة المعرفة واستخدام التقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء . على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر ، مما يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بفعالية (القيسي و الطائي، 2014، الصفحات 200-201).

في هذا السياق، تنتج القدرات التنظيمية- حسب zollo و winter- عن ثلاث آليات للتعلم: خلق المعرفة ونشرها وتدوينها. يسهل نشر المعرفة بواسطة النقاشات الجماعية، ويعتبر تدوينها أساسيا لبناء القدرات الديناميكية، إذ تؤدي إلى تطوير الإجراءات الروتينية من خلال طرح اقتراحات جديدة وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف للإجراءات الروتينية الحالية. كما يؤكد Helfat و Peteraf بأن تطور القدرات يكون عبر مراحل متسلسلة: من مرحلة النشأة التي تبدأ عندما يجتمع فريق من الأفراد القادرين على تنفيذ نشاط مشترك لتحقيق هدف محدد، مروراً بفترة التطور التي تنمو فيها القدرات (من خلال البحث عن بدائل مرتبطة بتراكم الخبرة) بفعل عوامل داخلية (القرارات الإدارية) وعوامل خارجية (التغيرات في مستوى الطلب، التكنولوجيا والسياسات الحكومية)، لتأتي مرحلة النضج (الحفاظ على هذه القدرات وتجديدها) (Altintas, 2009, p. 17).

4.3. خصائص القدرات الديناميكية

تخضع القدرات الديناميكية للتعلم التنظيمي، بما أنها تنمو وتتحوّل خلال تنفيذها للأنشطة، إلا أن خصائصها تختلف تبعاً لآراء مختلف الكتاب والباحثين في هذا المجال.

في ما يتعلق بمجال تطبيق القدرات الديناميكية، خصص هذا المفهوم - عند طرحه عام 1997 من طرف Teece، Pisano و Shuen- لدراسة المؤسسات التي تعمل في محيط متميز بتحوّلات تكنولوجية سريعة. الأمر الذي جعل تطبيق النظرية محصوراً في مجال ضيق وغير ملائم للمؤسسات التي تعمل في محيط مستقر نسبياً. فإذا كان المحيط لا يتغير بطريقة جذرية على الأقل

على المدى المتوسط، فلا توجد أسباب وجيهة لتغيير الإستراتيجية، كما أن بناء القدرات الديناميكية مكلف جدا، فهي تتطلب الحياة، الاحتفاظ، والانتقال السريع للمعلومات. إلا أنه بعد ذلك تم الحديث عن محيط متميز بديناميكية معتدلة وآخر متميز بديناميكية متسارعة .

أما من ناحية الخصائص المنسوبة للقدرات الديناميكية، فهي بمثابة إجراءات روتينية متميزة ومرتبطة بتاريخ المؤسسة وموقعها في السوق، وتسمح بتعلم إجراءات روتينية جديدة.

بالنسبة لمنقدي هذا التصور (Martin و Einsenhardt)، تعتبر هذه القدرات بمثابة عمليات خاصة بالمؤسسة، يمكن أن تكون تنظيمية وإستراتيجية أو كلاهما معا، إذ من شأنها استغلال الموارد لخلق القيمة وضمان مرونة المؤسسة مثل تجديد المنتج، اتخاذ القرارات والتحالف. وعليه تكون للقدرات الديناميكية خصائص مختلفة حسب الأسواق التي تنشط فيها: في الأسواق المتميزة بالديناميكية المعتدلة، تتقارب القدرات الديناميكية مع الروتين التنظيمي الذي يقوم على المعارف الموجودة داخل المؤسسة، أما في الأسواق المتميزة بالديناميكية المتسارعة أين يكون هيكل الصناعة غامضا مع تحولات غير متوقعة، تصبح القدرات الديناميكية إجراءات إستراتيجية تسمح بالاستكشاف وتقوم على معارف متقدمة خاصة بالوضعية التي يجب محاكاتها بسرعة. إذ يتوجب على المؤسسة أن تكون لديها القدرة على تنفيذ مختلف السيناريوهات سعيا منها للحصول على نتائج مناسبة للوضعية المطلوبة (Laurent & St-Amant, 2003, pp. 11-12).

4. من الموارد إلى القدرات إلى الميزة التنافسية

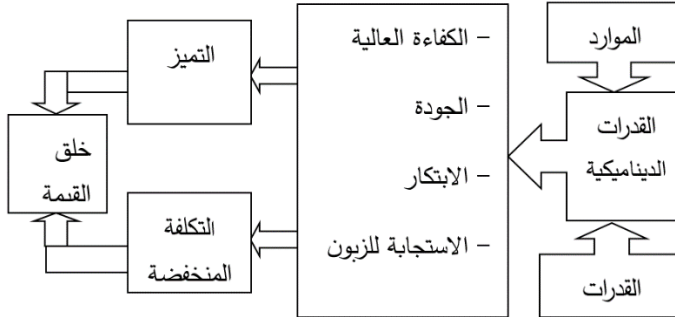
إن التمييز بين الموارد والقدرات -باعتبارهما مصدران أساسيان لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- محفوظ بقوة في أدبيات مقارنة الموارد (RBV). حيث تنقسم موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة (الأرض والبنائات والمصانع والمعدات) وموارد غير ملموسة (الموارد البشرية، اسم العلامة التجارية للمؤسسة وسمعتها والمهارات التقنية والتسويقية). هذه الموارد يجب أن تكون ذات صفة متفردة (لا تملكه مؤسسة أخرى) وذات قيمة لتتمكن المؤسسة من تحقيق التميز مقارنة بمنافسيها. 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 (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 204).

يعتبر التمييز بين الموارد والقدرات أمرا هاما لإدراك العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز، فقد تمتلك المؤسسة موارد متفردة وذات قيمة عالية، لكنها إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية، 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 (هل و جونز، 2001، صفحة 213). ويمكن توضيح الترابط بين كل من الموارد، القدرات (التنظيمية) والقدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل 1: جذور الميزة التنافسية



المصدر: (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 200)

5. واقع شركة Apple في مجال القدرات الديناميكية

Apple هي شركة أمريكية متخصصة في تصميم الالكترونيات الاستهلاكية، البرمجيات والخدمات عبر الانترنت. أسسها ستيف جوبز، ستيف وزنيك ورونالد واين، في 01 أبريل 1976 في كاليفورنيا. من أشهر منتجاتها: الهواتف الذكية، الحواسيب، الأجهزة اللوحية، الساعات الذكية، السماعات اللاسلكية وأنظمة التشغيل. كما لديها مجموعة من الخدمات الرقمية: متجر التطبيقات، خدمة البث الموسيقي، التخزين السحابي وخدمة البث المرئي. تعد هذه الشركة رمزا للابتكار التكنولوجي وتؤثر بشكل كبير على ثقافة المستهلك وتوجهات السوق العالمية، فهي أول شركة بلغت قيمتها السوقية تريليون دولار عام 2018، وهي من أكثر الشركات قيمة في العالم متجاوزة 3 تريليون دولار في 2023، وتتبنى مبادرات بيئية كالتحول للطاقة المتجددة.

1.5. استراتيجيات شركة Apple

1.1.5. الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات

تحقق الشركة الابتكار والتطوير من خلال القدرة على الاستشعار بالفرص، حيث تتعرف Apple على الاتجاهات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع المعزز والصحة الرقمية وتحولها إلى منتجات ملموسة مثل Apple Watch، AirPods وخدمات Apple Health، بالإضافة إلى

التكامل بين الأجهزة والبرمجيات مثل تطوير معالجات Apple Silicon (M1,M2) لتعزيز الأداء وتقليل الاعتماد على موردين خارجيين.

2.1.5. التكيف مع تغيرات السوق

تعدّ القدرة على التكيف مع تغيرات السوق ركيزة جوهرية في إطار القدرات الديناميكية، حيث تمثل قدرة المؤسسة على إعادة تهيئة مواردها وإستراتيجياتها استجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية. وتظهر Apple مثالاً بارزاً لهذه القدرة من خلال استجابتها السريعة لتقلبات السوق والضغط التنظيمية، ففي عام 2025 عدّلت الشركة قواعد متجر التطبيقات في الاتحاد الأوروبي بما يتوافق مع قانون الأسواق الرقمية لتفادي العقوبات الأوروبية (Nellis & Chee, 2025). كما رفعت إنتاج هواتف iPhone 17 بنسبة تتراوح بين 30 و40% بعد ملاحظة ارتفاع الطلب على النماذج الأقل تكلفة، وهو ما يبرر مرونتها في تكيف عملياتها الإنتاجية وفقاً لتوجهات المستهلكين (Reuters, 2025a). ولمواجهة التغيرات الاقتصادية العالمية، درست الشركة رفع أسعار منتجاتها لتقليل أثر الرسوم الجمركية وارتفاع التكاليف (Reuters, 2025b)، كما أظهرت قدرتها على التكيف الإستراتيجي في الأسواق الدولية عبر تعديل توقعاتها المالية وتبني خطط جديدة لتعزيز استثماراتها في الصين بعد فترة من التراجع (Reuters, 2025c).

3.1.5. إدارة سلسلة التوريد المرنة

تجلت إدارة سلسلة التوريد المرنة في التعامل مع الأزمات، فخلال جائحة كوفيد19 وأزمات الرقائق، حافظت Apple على إنتاجيتها عبر اتفاقيات طويلة الأجل مع مختلف الموردين و تنويع مصادر التوريد، كما قامت باستخدام مواد معاد تدويرها (Apple, 2020).

4.1.5. الاستحواذ والتكامل الاستراتيجي

قامت الشركة بشراء شركات ناشئة لتعزيز القدرات التقنية مثل (AI) من خلال استحواذات مثل Voysi أو الواقع المعزز عبر شركة Metaio. كما تستثمر أيضاً بكثافة في تطوير البنى

التحتية والتوريد من المستوى التصنيعي عبر شركات واسعة مع مصنّعين وموردين وعمليات أتمتة للمصانع التابعة لمورديها ، مما يظهر رغبتها في التكامل العميق بين المكونات التشغيلية للاستحواذ والتنظيم الداخلي المحسن (Nolan, 2025).

5.1.5. بناء النظام البيئي

تحقق النظام البيئي للشركة من خلال ربط الأجهزة والخدمات في منظومة متكاملة مثل (Phone+Mac+Apple Watch+Services)، لزيادة ولاء العملاء وصعوبة انتقالهم للمنافسين (Dudovskiy, 2023).

6.1.5. التعلم التنظيمي والتكيف الثقافي

تعتمد الشركة على تطوير ثقافة الابتكار مثل برامج السرية الشديدة لحماية الأفكار وفرق العمل متعددة التخصصات، حيث يظهر إطلاق Apple Vision Pro، كيف تحوّل Apple اتجاهات تكنولوجية ناشئة إلى منتجات استباقية، مستفيدة من قدراتها في البحث والتطوير والتصميم والتسويق (Podolny & Hansen, 2020, p. 7).

6. تطبيق شركة Apple للقدرات الديناميكية

مكّن تطبيق الإستراتيجيات السابقة في جعل Apple من أنجح الشركات العالمية التي جسّدت مفهوم القدرات الديناميكية عمليا، وقد اتضح ذلك من خلال استجابتها الفعالة للتغيرات التكنولوجية وتكيفها السريع مع الأسواق العالمية وتحسين مواردها وإستراتيجياتها باستمرار. بذلك، تمثل Apple نموذجا لكيفية استخدام الاستشعار والاعتماد وإعادة التهيئة لتحقيق تفوق مستدام.

1.6. الاستشعار (Sensing)

لدى Apple قدرة فائقة على استشعار الفرص والاتجاهات في بيئتها المتغيرة، فقبل إطلاق iPhone عام 2007 لاحظت الشركة التحول نحو الهواتف الذكية متعددة الوظائف، واستجابت

لهذا التوجه عبر تصميم هاتف يدمج بين الاتصال والوسائط وتجربة المستخدم المتميزة، و استمرت على هذا النهج من خلال:

- الاستثمار في البحث والتطوير لفهم التوجهات المستقبلية؛
- مراقبة سلوك العملاء وتفضيلاتهم بدقة؛
- اكتشاف فرص دخول أسواق جديدة (مثل سوق الساعات الذكية والأجهزة القابلة للارتداء)؛
- التركيز على الخصوصية كاتجاه جديد في تكنولوجيا المعلومات. (Warrick, 2025)

2.6. الاغتنام (Seizing)

تتقن Apple عملية اغتنام الفرص من خلال:

- تطوير منتجات ذات تصميم مبتكر وقيمة مضافة؛
 - بناء نظام بيئي متكامل يربط الأجهزة بالخدمات مثل: iCloud، Apple Pay، AppStore؛
 - التسويق الذكي الذي يعزز الولاء للعلامة التجارية؛
 - تسعير استراتيجي يركز على القيمة والجودة وليس فقط التكلفة. (Apple, 2025)
- عندما رصدت الشركة نمو سوق الخدمات الرقمية، اغتنمت الفرصة بإطلاق Apple Music ثم Apple TV+ ودخلت بقوة في قطاع الخدمات لتعزيز الإيرادات. (Reuters, 2025e)

3.6. إعادة التهيئة (Transforming / Reconfiguring)

تعيد Apple تهيئة مواردها وبنيتها باستمرار لتواكب التغيرات من خلال:

- الانتقال من معالجات Intel إلى معالجات (M1 M2) Apple Silicon، مما عزز كفاءة سلسلة التوريد؛

- تعديل نموذج سلسلة التوريد العالمية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية واللوجستية؛

- تحديث إستراتيجيات البيع عبر تعزيز المتاجر الإلكترونية والتجربة الرقمية.

في عام 2020، قامت الشركة بإعادة تصميم أجهزتها بالكامل لتناسب المعمارية الجديدة

لمعالجتها الداخلية، مما مثل إعادة هيكلة إستراتيجية عميقة لمواردها. (PYMNTS, 2021).

في سياق البعد التطبيقي للقدرات الديناميكية في شركة Apple، يمكن ملاحظة عدة نقاط

تعكس كيفية استخدامها لتلك القدرات لتعزيز تنافسيتها وابتكارها المستمر، وهي:

- الاستشعار: اكتشاف فرص الهواتف الذكية والساعات وخدمات الاشتراك؛
- الاغتنام: تطوير منتجات جديدة، إطلاق خدمات رقمية، تعزيز النظام البيئي؛
- إعادة التهيئة: تطوير المعالجات داخليًا، تحسين سلسلة الإمداد وتحديث الهيكل التنظيمي.

7. نتائج تطبيق القدرات الديناميكية في شركة Apple

حققت Apple بتطبيقها للقدرات الديناميكية عدة نتائج إيجابية، ملخصة في ما يلي:

- الحفاظ على مركز قيادي في سوق الأجهزة الذكية؛
- تحقيق ولاء غير مسبوق للعلامة التجارية؛
- المرونة في التعامل مع التحديات (مثل جائحة كورونا وسلاسل التوريد)؛
- التنوع في مصادر الدخل (من الأجهزة إلى الخدمات).

8. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تفسر القدرات الديناميكية استدامة الميزة التنافسية في بيئة متغيرة.

تم إثبات هذه الفرضية، حيث تشير الأدبيات إلى أن القدرات الديناميكية هي أحد أهم الآليات التي تفسر قدرة المؤسسات على الحفاظ على تفوق تنافسي مستدام في بيئات سريعة التغير. فوفق منظور Teece (2007)، تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص من خلال تكييف نماذج الأعمال وإعادة تهيئة مواردها وعملياتها بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية والسوقية. كما أوضح Wang & Ahmed (2007) أن المؤسسات التي تستغل هذه القدرات بفعالية تتفوق في قدرتها على التكيف والابتكار وتجديد عروض القيمة،

مما يحقق استدامة ميزتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر في نشاطها على موارد ثابتة. بذلك، تعتبر القدرات الديناميكية تفسيراً نظرياً وعملياً لاستدامة الميزة التنافسية في البيئة المتغيرة. **الفرضية الثانية:** نجاح شركة Apple في الحفاظ على ميزتها التنافسية مرتبط بتفعيل قدراتها الديناميكية.

تم إثبات هذه الفرضية، حيث تمثل شركة Apple مثالا تطبيقياً يثبت الدور الحاسم للقدرات الديناميكية في استدامة الميزة التنافسية، فنجاح الشركة لا يقتصر فقط على الاعتماد على مواردها التكنولوجية أو علامتها التجارية القوية، بل يشمل أيضاً قدراتها المستمرة على رصد التغيرات في صناعة التكنولوجيا الرقمية واغتنام الفرص عبر إدخال منتجات وخدمات مبتكرة مثل (Apple Pay و App Store)، وإعادة تهيئة نظامها البيئي عبر دمج الأجهزة والبرمجيات والخدمات في منظومة مترابطة يصعب تقليدها. كما طوّرت الشركة قدرات ديناميكية عالية مكّنتها من تعديل نموذج أعمالها وشبكة مورديها ومنتجاتها بما يتلاءم مع ديناميكية السوق. وبذلك، فإن استدامة الميزة التنافسية لدى Apple هي نتيجة مباشرة لتفعيل منظومتها المتقدمة من القدرات الديناميكية.

9. الخاتمة

تبرز أهمية القدرات الديناميكية كعنصر أساسي وحتمي يتيح للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتعقيد، كون تلك القدرات تشمل مهارات الاستشعار والاستجابة السريعة والقدرة على دمج الموارد الجديدة مع الحالية والتنسيق الفاعل بين الأنشطة المختلفة، تشكل الفارق الرئيسي الذي يمنح المؤسسات قوى تنافسية متميزة، كما تمكنها من التطور والنمو المستمر. إن الاستثمار في تعزيز القدرات الديناميكية لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات الساعية للبقاء والازدهار. ففي بيئة مليئة بالتغيير والتحديات، نجد أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية متقدمة هي الأكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات وتحويلها إلى فرص، محققة بذلك ميزة تنافسية صعبة التقليد.

انطلاقاً من تطبيق Apple للقدرات الديناميكية، تظهر قدرة المؤسسات على استخدام هذا المفهوم كأداة إستراتيجية للابتكار المستمر والبقاء في الريادة والمرونة في مواجهة التحولات، ولم تكتف الشركة بالتأقلم مع التغيرات الحاصلة في محيطها، بل سعت إلى التأثير فيه من خلال عمليات البحث والتطوير المستمر، التي مكنتها من إعادة تشكيل الأسواق من خلال:

- استشعار الفرص: تتابع Apple التطورات التكنولوجية واتجاهات الأسواق وتسعى لاستثمار إمكانياتها في أحدث التقنيات قبل منافسيها، ويتجلى ذلك في ابتكاراتها مثل تطوير معالجات Apple Silicon واعتمادها السريع على تقنيات الذكاء الاصطناعي في أحدث منتجاتها؛

- إعادة بناء الموارد والقدرات: تحرص Apple بشكل مستمر على إعادة توزيع مواردها البشرية والتقنية بما يتماشى مع أولوياتها الاستراتيجية. كما تقوم بإيقاف المشاريع التي ترى أنها غير مجدية، كالمشروع المتعلق بتطوير السيارة؛

- تعزيز دمج الأجهزة والخدمات: تعمل الشركة على تطوير أساليب مبتكرة لربط أجهزتها بخدماتها المختلفة، مما يساهم في تقديم تجربة مستخدم سلسة ومتجانسة، ويقوي ارتباط المستخدمين بعلامتها التجارية؛

- إنشاء بيئة تنظيمية قائمة على الخبرة من خلال منح أصحاب الخبرات التقنية صلاحية اتخاذ القرارات، مما يساهم في تسريع صنع القرار وتعزيز احتمالات النجاح في البيئات سريعة التغير.

انطلاقاً مما سبق، يمكن تقديم اقتراحات لدعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحولات المستقبلية وتحقيق استدامة أدائها على المدى الطويل، وذلك في النقاط التالية:

- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر من خلال تحفيز الموظفين على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة للتكيف بفعالية مع المتغيرات؛

- توجيه الموارد نحو الاستثمار في نظم معلومات من شأنها تعزيز القدرة على مراقبة البيئة وتحليل البيانات لدعم اتخاذ قرارات مدروسة؛

- بناء قدرات تنظيمية مرنة واستغلالها بكفاءة وسرعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- توفير بيئة محفزة للابتكار والتجريب تدعم طرح الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات والخدمات.
- للقدرات الديناميكية آفاق واسعة للبحث، يمكن ان تشمل على جوانب متعددة، منها:
- قياس تأثير القدرات الديناميكية: تطوير أدوات ونماذج قياس تسهم في فهم أثر كل عنصر من عناصر القدرات الديناميكية على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات؛
- أهمية القيادة، وذلك بتحليل تأثير نوع القيادة على تشكيل القدرات الديناميكية وتفعيلها؛
- إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات متنوعة أو شركات ضمن سياقات اقتصادية متباينة لاستكشاف دور البيئة المحيطة في تعزيز فاعلية القدرات الديناميكية أو تعديلها.

9. قائمة المراجع

1. Al-Qaisi, F. H., & Al-Taie, A. H. (2014). *Strategic management: Theories, approaches, examples, and contemporary issues*. Amman, Jordan: Safa Publishing and Distribution.
2. Altintas, G. (2009). *Capacités dynamiques: Revue de littérature, limites et voies de recherche*. Actes de la XVIIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique(AIMS). Grenoble, France. Récupéré de <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2018/02/Altintas2010.pdf>
3. Apple. (2020, March 13). *Apple's COVID-19 response*. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.apple.com/newsroom/2020/03/apples-covid-19-response/>
4. Apple. (2025, June 9). *Apple Intelligence gets even more powerful with new capabilities across Apple devices*. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.apple.com/newsroom/2025/06/apple-intelligence-gets-even-more-powerful-with-new-capabilities-across-apple-devices/>
5. Baile, S. (2012). *Effets des capacités dynamiques sur l'efficience du partenariat d'affaire: Cas du processus "sourcing" au sein d'une place de marché d'un Groupe Industriel de l'Aéronautique*. ACFCA2012-Colloque: Management des Capacités Organisationnelles. Montréal, Canada. Récupéré de <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3292-lapport-des-capacites-dynamiques-relationnelles-a-levaluation-des-modes-de-gouvernance-du-partenariat-sourcing/download>

6. Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: A key to sustaines competitive advantage in the IT industry. *Journal of East European Management Studies*, 19(4), 453-485. doi: 10.1688/JEEMS-2014-04-Breznik
7. Chatterji, A., & Patro, A. (2014). Dynamic capabilities and managing human capital . *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395–406. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0111>
8. Dawi, A. (2004). The role of effective management of organizational resources and competencies in achieving competitive advantage. In *International Conference on Human Development and Opportunities for Integration in the Knowledge Economy and Human Competencies* (pp. 1–15). Ouargla, Algeria: University of Ouargla. Retrieved March 10, 2018, from <https://hrdiscussion.com/downloadfile/11272/1/1339664529>
9. Depeyre, C., & Mirc, N. (2007). Dynamic Capabilities: Problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *Le Libello d'AEGIS*, 2-12. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263361/>
10. Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
11. Hill, C., & Jones, G. (2001). *Strategic management: An integrated approach* (R. M. Rifai & M. S. A. Abdel-Mutal, Trans.). Riyadh, Saudi Arabia: Dar Al-Mareekh Publishing.
12. Ibranesu, N. (2011). *L'impact des capacités opérationnelles et dynamiques sur la performance des entreprises manufacturières du Québec* (Thèse de Doctorat, Université de Québec). Retrieved from <https://archipel.uqam.ca/4706/>
13. Jouadi, B. (2015). *Organizational learning and its relationship to employee empowerment: A field study on a sample of workers at the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Laghouat Province* (Thèse de Magister, Mohamed Khider University). Retrieved from <https://www.academia.edu/101279511/>
- 14 Labrouche, G. (2014). *Les capacités dynamiques : Un concept multidimensionnel en construction* . Presented at the XXIII ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, France. Retrieved from www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3253-les-capacites-dynamiques-concept-multidimensionnel-en-construction

15. Laib, Y., & Laour, S. (2023). Competitive advantages of the Algerian public banking sector and constraints of the legislative and financial environment. *Journal of Finance, Investment and Sustainable Development*, 8(1), 326–343. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/224262>
16. Laurent, R., & St-Amant, G. (2003, January). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les Cahiers du Management Technologique*, 13(1), 43–55. retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/358987409>
17. MacLean, D., Macintosh, R., & Seidl, D. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, 13(4), 340-352. doi: 10.1177/1476127015593274
18. Menon, A. G.,(2008). Revising Dynamic Capability. *IIMB Management Review*, 20(1), 22-33. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/306092618_Revisiting_Dynamic_Capability_wFile/270/262
19. Meurier, B., Mounaime, H., Vieu, M., & Lugowska, M. (2011). Evolution du champ des capacités dynamiques: Une analyse bibliométrique comparatives des productions francophones et anglophones récentes(1997-2008). *FACEF PESQUISA*, 14(1), 105-126. Récupéré de <https://hal.science/hal-02473734v1>
20. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
21. Nolan, S. (2025, May 9). Apple pivots to India with expected US\$22bn output. *Telco Magazine*: Retrieved July 9, 2025, from <https://telcomagazine.com/news/apple-pivots-to-india-with-expected-us-22bn-output>
22. Podolny, J. M., & Hansen, M. T.(2020). How Apple is organized for innovation. *Harvard Business Review*, November-December, 1-11. from https://www.apple.com/jobs/pdf/HBR_How_Apple_Is_Organized_For_Innovation-4.pdf
23. PYMNTS. (2021, August 21). Report: Apple Reorganizing App Store in Response to Global Regulations. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.pymnts.com/apple/2024/report-apple-reorganizing-app-store-in-response-to-global-regulations/>
24. Dudovskiy , J. (2023, July 6). Apple ecosystem: Closed and effective. Retrieved July 6, 2025, from <https://research-methodology.net/apple-ecosystem-closed-effective/>
25. Nellis, S, & Chee, F. Y. (2025, June 26). Apple changes App Store rules in EU to comply with antitrust order. Retrieved July 9, 2025, from

<https://www.reuters.com/legal/litigation/apple-changes-app-store-rules-eu-comply-with-antitrust-order-2025-06-26/>

26. Reuters. (2025a, September 19). Apple has asked suppliers to boost production of iPhone 17 model, the Information reports. Retrieved July 9, 2025, from Reuters: <https://www.reuters.com/business/apple-has-asked-suppliers-to-boost-production-of-iphone-17-model-the-information-reports-2025-09-19/>

27. Reuters. (2025b, May 12). Apple considers raising iPhone prices, WSJ reports. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.reuters.com/business/apple-considers-raising-iphone-prices-wsj-reports-2025-05-12/>

28. Reuters. (2025c, March 24). Apple is welcome to expand investment in China, commerce minister tells CEO. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.reuters.com/technology/apple-is-welcome-expand-investment-China-commerce-minister-tells-CEO-2025-03-24/>

29. Reuters. (2025d, May 20). Apple to open its AI models to developers, Bloomberg News reports. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.reuters.com/business/apple-open-its-ai-models-developers-bloomberg-news-reports-2025-05-20/>

30. Warrick, A. (2025, June 18). Apple intrested in using AI to design custom chips- Reuters, citing exec. Retrieved July 9, 2025, from https://www.investing.com/news/stock-market-news/apple-interested-in-using-ai-to-design-custom-chips-reuters-citing-exec-4102398?utm_medium=feed&utm_source=yahoo&utm_campaign=yahoo-www

31. Weigel, R. (2015). *Avantage concurrentiel: Une lecture dynamique*. Presented at the Congrès IAE France, Rennes. Retrieved from <http://congres-iae2015.sciencesconf.org/58518/document>