

تحليل الديناميكية التنافسية من خلال المقاربة الإستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة YASSIR

Analyzing the competitive dynamics through the strategic approach case study YASSIR company

طرفاية فاطمة الزهراء*، مخبر إدارة التغيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، fatima.terfaia@yahoo.comحروش رفيقة، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، harrouche.r@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/ 31

تاريخ القبول: 2022 /11/ 22

تاريخ الاستلام: 2022/9/ 7

ملخص:

يشهد قطاع النقل في الجزائر منافسة شديدة بين مختلف الناشطين فيه، وذلك جراء تواجد العديد من المؤسسات التي تسعى للاستحواذ على أكبر حصة سوقية، مما ألزم مؤسسات أخرى في التفكير في صياغة نموذج أعمال يسمح لها بالتموقع في هذا القطاع. يهدف هذا البحث لدراسة وتحليل ديناميكية المنافسة التي يعرفها القطاع، وذلك بتشخيص البيئة الخارجية التي تنشط فيها مؤسسات القطاع من خلال نموذج *Porter* للقوى الخمس، والتشخيص الداخلي لأحد مؤسسات هذا الأخير (مؤسسة يسير)، وذلك عبر تحديد مواردها الاستراتيجية وكفاءاتها المحورية المتمثلة في مدى معرفتها وتمكّنها من استغلال الموارد الموجودة لديها حالياً والتي مكّنتها من التميز بالرغم من المنافسة الشرسة في القطاع.

الكلمات المفتاحية: الديناميكية التنافسية، المنافسة، القدرات الاستراتيجية، الموارد والكفاءات

تصنيف JEL: M1-L1

Abstract:

The transport sector in Algeria is witnessing intense competition due to the presence of many companies that compete to acquire the largest market share, this situation forced some companies to think about formulating a business model that allows them to position themselves in this sector.

This research aims to study and analyze the sector's competition dynamics by diagnosing the external environment of the competing companies through Porter's five forces model, in addition to an internal diagnosis of one of these companies (Yassir), by identifying its strategic resources and core competencies that represent the extent of its ability to exploit and take advantage of the resources it currently possesses, which enabled it (Yassir) to stand out despite the fierce competition in the sector.

Keywords: Competitive dynamics, competition, strategic capabilities, resources and competencies

Jel Classification Codes: L1, M1,

* طرفاية فاطمة الزهراء

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من المشاكل والتحديات التي فرضتها بيئة الأعمال على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية، وذلك نتيجة التطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأيضا انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الخارجية وهو ما أدى إلى اضطراب البيئة الاقتصادية وتميزها بالديناميكية والمنافسة الشديدة التي تطورت وتغيرت مؤشرات تحليلها لنصبح نتكلم عن مفهوم الديناميكية التنافسية، هذه التغيرات تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات اليوم، فهي ملزمة بتحليل هذه المتغيرات لتضمن البقاء والاستمرارية، وأكثر من ذلك التميز والريادة في قطاع يتميز بالديناميكية.

إنّ بحث المؤسسات عن وضعية مهيمنة وقوية في السوق كان موضوعا لجميع الأبحاث النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الأعمال، حيث قام الخبراء ومراكز البحث باستخدام عدّة مقاربات لمساعدة المؤسسات على الوصول إلى الوضعية المثلى في مجال أعمالها، وكانت أقوى وأهم هذه المقاربات المقاربة الإستراتيجية التي مكّنت المؤسسات من تحليل بيئتها الخارجية والوصول إلى تحديد الفرص المتاحة والتحديات المرتقبة، وأيضا تحليل بيئتها الداخلية للوصول إلى تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

وفي إطار هذا التحليل الإستراتيجي يمكن أن نميز بين نوعين من المقاربات، المقاربة الأولى هي المقاربة الكلاسيكية المبنية على التكيّف والتي تركز على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة المتمثلة في الهيكل الصناعي الذي تنشط فيه وذلك عن طريق عدّة نماذج ومصفوفات. من بينها نموذج القوى الخمس لبورتر Porter وهذا في إطار تحليل المنافسة وجاذبية القطاع؛ ولما أصبحت هذه المقاربة في وقت ما عاجزة عن شرح المسار التنافسي للمؤسسة وبناء نموذج استراتيجي يساعدها على تحقيق النجاح والاستمرارية في التفوق واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ظهرت أبحاث ودراسات أخرى مع بداية تسعينات القرن الماضي وهي المقاربة الحديثة المبنية على الموارد والكفاءات والتي تمثل القدرات الاستراتيجية للمؤسسة هدفها هو التغيير والحركة أي التأثير في البيئة وتغيير قواعد اللعبة. هذه المقاربة ركزت على التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة من خلال سلسلة القيمة ومقاربة الموارد والكفاءات. وتأسيسا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ماهي القدرات الاستراتيجية التي سمحت لمؤسسة يسير بأن تكون رائدة في قطاع النقل بالجزائر الذي يتميز بديناميكية تنافسية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- تتمثل أهم قدرة استراتيجية لمؤسسة يسير في حسن استثمارها في المورد والكفاءة البشرية.

- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في مجال ال VTC عامل أساسي لنجاح المؤسسة.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل الديناميكية التنافسية من خلال المقاربة الاستراتيجية وذلك باستخدام نموذج Porter للقوى الخمس لتحليل البيئة الخارجية، واستخدام نموذج الموارد والكفاءات لتحليل البيئة الداخلية، حيث يتم إسقاط هذا التحليل على مؤسسة Yassir

وفي هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة وهذا من خلال عرض مختلف المفاهيم وتوضيحها، إضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال تحليل القطاع وكذا تحليل نتائج المقابلات التي أجريت داخل المؤسسة.

2. من المنافسة إلى الديناميكية التنافسية

تغير مفهوم المنافسة في فترات زمنية متتابة وهذا نتيجة التغير الكبير الذي تميزت به البيئة، فالتفاعل المستمر الذي شهدته مختلف المجالات الاقتصادية والتطور التكنولوجي زاد في تعقيد واضطراب البيئة ضمن الأبعاد الثلاثة التالية:

الزمان، والمكان والمنافسة (Mason, 2007, pp.10-28)، فالتفوق التنافسي ارتبط بمدى قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم من أجل الحصول على ميزة تنافسية وضمان الاستمرارية (حجار، 2020، ص.ص 129-145). بالمنافسة هنا تميزت بالعدائية والسرعة وهذا ما قدمه D'aveni من خلال طرحه لمصطلح المنافسة المفرطة، أي أن المؤسسات أصبحت في سباق مستمر نحو الحصول على ميزة تنافسية مؤقتة من خلال تحليل كل المتغيرات الداخلية والخارجية الخاصة بالقطاع (مقداد، 2016/2015، ص.ص 59-60). هذا التنافس يؤدي إلى تسلسل الهجمات وردود الفعل بين المؤسسات الناشطة في قطاع ما وهو ما يخلق ديناميكية تنافسية، هذه الأفعال تعكس نية المؤسسة لتحقيق أداء متفوق مقارنة مع منافسيها في القطاع فتثير بذلك رد فعل من قبل المنافسين، وبالتالي تؤثر على بحثها عن ميزة تنافسية. ومنه فإن دراسة الديناميكية التنافسية ما هو إلا تحليل لكيفية تأثير سلوك المؤسسة على ردود أفعال المنافسين (Giachetti & Claudio, 2013, p8) ولفهم طبيعة التفاعل التنافسي هناك عدة مساهمات في البحث حول الديناميكية التنافسية حيث نجد عدة مستويات في التحليل: من خلال المنافسة التي تمتلكها المؤسسات في العديد من الأسواق، ومن خلال ثنائي فعل / رد الفعل، والمنافسة بين المؤسسة الرائدة والمؤسسة المنافسة، ومن خلال الحدث التنافسي (Bensebaa, 2005, p2) فيما يلي سيتم تقديم وشرح هذه المستويات (Bensebaa, 2003, p5-38):

1.2 دراسة المنافسة في عدة أسواق:

تعددت المقاربات لشرح المنافسة متعددة الأسواق من المجموعات الإستراتيجية، التشابه أو عدم التشابه من حيث الموارد، دراسة الأسواق ... إلخ. إذ يعتبر كل من Porter (1985-1980) و Karnani و Wernerfelt (1985) أول من استخدم مفهوم المنافسة في أسواق متعددة في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث قام Porter بتحليل الظروف التي تدفع المؤسسات إلى تجنب المنافسة خاصة إذا حاولت الابتعاد والتواجد في أسواق اعتادت أن تنشط فيها فهي بذلك تتجنب ردود الفعل القاسية والمواجهة أيضا، بعدها تطورت آليات مواجهة المنافسة في أسواق متعددة وأصبح هناك نوع من التواطؤ الضمني بين المؤسسات لتقليل السلوكيات العدوانية لدى المؤسسات التي تتعامل ضمن أسواق المنتجات المتشابهة، فأصبح من المقدر أنه عندما تتنافس مؤسسة معينة مع مؤسسة أخرى في عدة أسواق، فإنها يمكن أن تتفاعل مع تصرفات المؤسسة المنافسة وليس فقط في السوق الذي حدثت فيه الحركة، ولكن أيضا في الأسواق الأخرى التي تنشط فيها. ومن ثم تميل المؤسسات إلى تقليل سلوكها التنافسي العدواني في قطاع أو سوق معين عندما يكون لديهم اتصال مع بعضهم البعض في أسواق وقطاعات متعددة. يوضح الشكل الموضح في الملحق 1 المنافسة متعددة النقاط بين شركتين (A و B) لديهما جهات اتصال في ثلاثة أسواق x و y و z. إذا اتخذت المؤسسة A (أو B) إجراءات في السوق x، فيمكن للمؤسسة B (أو A) أن تتفاعل في الأسواق y و / أو z.

2.2 دراسة المنافسة على مستوى الثنائي فعل ورد فعل

ظهرت دراسة المنافسة باستخدام الثنائي فعل/ رد فعل نتيجة اهتمام عدد من الباحثين بفحص السلوك اليومي للمؤسسات، تتميز دراسة المنافسة من خلال هذا التفاعل بثلاث سلاسل من الأعمال، تستخدم السلسلة الأولى زوج الفعل ورد الفعل لإظهار أنه يمكن التنبؤ برد الفعل من خلال: خصائص الفعل أولا من قبل المؤسسة التي بادرت بالفعل، ثم من قبل تلك المؤسسة المستجيبة، أما السلسلة الثانية تستكشف السلوك التنافسي مع التركيز على الموارد البشرية، التنظيمية والعناصر الهيكلية وأيضا تأثير السلوك التنافسي على الأداء. والسلسلة الثالثة تدرس آثار الجمود التنظيمي على الأداء وعدم مطابقتها.

فالمنافسة تعتبر تفاعلية وديناميكية لأنها تتعلق بكل التطورات التي يمكن تصورها، فهذا النوع من البحث يكون باستكشاف قطاعات مختلفة من أجل الحصول على مزيد من المعلومات الخارجية، وتحديد خصائص الأفعال الأخرى غير تلك التي يتم أخذها في الاعتبار.

32. دراسة المنافسة على مستوى المؤسسة الرائدة / المنافسة

هذا المنظور يهدف إلى تسليط الضوء على التفاعلات التنافسية القائمة بين مؤسسة رائدة ومؤسسة متحدية، والتنبؤ بطبيعة تفاعلها، فمن خلال المقاربات المختلفة كمقاربة المنافسة المفرطة، ومقاربة التعلم التنظيمي، ومقاربة الموارد، يتضح أن تقاسم الأسواق وتشابه الموارد يخفف من المنافسة في مدى زيادة الاحتمالات من الاستجابات، مما يجعل من الصعب اتخاذ الإجراءات.

تسمح مفاهيم المؤسسة الرائدة وتشابه الموارد بدراسة العلاقة بين الاتصال متعدد الأسواق، وعدم تجانس الموارد والسلوك التنافسي للمؤسسات. تشير نتائج هذه البحوث إلى أن أهمية الاتصال بين المؤسسة الرائدة ومنافسها وعدم تجانس الموارد قد تترافق مع حدة المنافسة، على الرغم من أن العلاقات القائمة أكثر تعقيداً مما تقترحه المقاربة. الأبحاث التي أجريت في الديناميكية التنافسية أكدت أن التفاعلات متعددة الأسواق بين المؤسسات تقلل من الحركات التنافسية وأيضاً رد الفعل اتجاه أفعال المنافسين.

42. دراسة المنافسة حسب الحدث التنافسي

هذه الدراسة عالجت أثر دخول مؤسسة جديدة للسوق على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة أو إدراج منتجات جديدة من خلال دراسة تأثير كل من رد الفعل وميزة أول داخل للسوق على أداء المنافسة. فالدراسات الأولى التي أجريت في الديناميكية التنافسية استخدمت مقاربة الفعل الأول لتحديد آثار رد فعل استراتيجي محدد، في ضوء ذلك تم ملاحظة تأثيرات وقت رد الفعل وترتيب التفاعل ومدة المحفز الأول وفوائد التقليد على أداء المؤسسة، ورفض تقييم الأداء عن طريق المقاييس السنوية المجمعة التقليدية التي تعتبر غير قادرة على حساب التأثيرات الديناميكية قصيرة المدى لسلوكيات المؤسسات الرائدة.

تشير وجهات النظر الأربعة المذكورة أعلاه والتي تهدف إلى دراسة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات إلى أن الظواهر الاستراتيجية المعقدة بطبيعتها تتطلب عدة مستويات من التحليل والعديد من المقاربات. فالديناميكية التنافسية تعكس صعوبة استعمال مقاربة واحدة في التحليل. فهذه المستويات من التحليل تشكل مجموعة تهدف إلى مراقبة السلوكيات التنافسية والاستراتيجية للمؤسسات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام العديد من المقاربات لشرح الديناميكية التنافسية يؤدي في النهاية إلى نتائج أكثر تعقيداً ولكنها مع ذلك أكثر دقة مما يمكن أن تفعله مقاربة واحدة.

ففي المستويات الأربعة التي تم التطرق إليها يمكننا ملاحظة وجود مقاربة الموارد والكفاءات، المجموعات الإستراتيجية، نظرية الألعاب، التحليل الهيكلي للمنافسة وغيرها من المقاربات. هذا التنوع في المقاربات التفسيرية يهدف إلى تعزيز الاستنتاجات المنطقية للديناميكية التنافسية.

في هذه الورقة البحثية سوف نستخدم مقاربتين تم استعمالهما في تفسير وتحليل الديناميكية التنافسية أول مقاربة هي المقاربة الهيكلية للمنافسة التي تتمثل في نموذج Porter للقوى الخمس أما المقاربة الثانية فهي مقاربة الموارد والكفاءات.

3. تحليل الديناميكية التنافسية باستخدام نموذجي القوى الخمس والموارد والكفاءات

في العنصر السابق قمنا بتعريف الديناميكية التنافسية فقد تطوّر هذا المصطلح بتطور المتغيرات البيئية من جهة، وبتغير الأفكار وطريقة التحليل من جهة أخرى، وفي هذا العنصر سنقدم مساهمة بعض نماذج المقاربة الاستراتيجية في تحليل الديناميكية التنافسية واللذان يتمثلان في نموذج القوى الخمس لـ Porter، ونموذج الموارد والكفاءات.

1.3 مساهمة نموذج Porter في تحليل الديناميكية التنافسية:

في ثمانينات القرن الماضي ظهرت المقاربة الهيكلية للمنافسة وتلخصت في أعمال Porter 1999، إذ ترتبط حالة ووضعية المنافسة في قطاع معين بالتأثير الجماعي للقوى الخمسة الأساسية (سواكري، 2008، ص23)، هذه المقاربة الكلاسيكية فسرت أن البيئة هي التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات، هنا الاستراتيجيات التنافسية كانت تعتمد على التوقع أو التكيف (Métais & Saias, 2001, p185)، هذا التوجه الفكري كان يعتبر أن البيئة مستقرة على المدى القصير وأن الحدود بين مجالات الأنشطة الاستراتيجية واضحة وثابتة، إذ يتم التنافس هنا على الثنائية (سعر/ جودة) (Helfer.J & al, 2013, p223)، نموذج القوى الخمس لـ Porter يعد من أهم الإسهامات في مجال التشخيص الخارجي لبيئة المؤسسة (بخليلي & شلاي، 2019، ص.ص 96-121)، فأهم ما يشغل المؤسسة في هذه المرحلة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، إذ يتوقف معرفة مستوى قوة المنافسة على تحليل نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter، بحيث ينبغي على المؤسسة مسح القطاع ومراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه القوى التنافسية ودرجة تأثيرها على القطاع حيث قدم إطاراً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية (Ducreux & Maurice, 2004, p161) فالقوى التنافسية الخمس تعد من أهم أعمال Porter في مجال تحليل بيئة المؤسسة وصياغة الاستراتيجية، فالهدف من هذا التحليل هو تقييم جاذبية القطاع من خلال دراسة إمكانية ربحية الصناعات على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى تحديد وفهم هذه القوى الخمس وتأثيرها على الربحية (Lehmann-Ortega & all, 2016, p59).

كما يسمح هذا التحليل بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة من خلال دراسة شدة المنافسة في القطاع ومعرفة المنافسين الحاليين، علماً أنه في بعض الأحيان يصعب على المؤسسات تحديد من هم كل منافسيها في القطاع فالمنافسة ليست في الوصول لأكبر شريحة من الزبائن، أو الريادة من حيث رقم الأعمال، ولكن تكون المنافسة أيضاً في الحصول على الموارد بمختلف أنواعها، وهنا المؤسسة يتحتم عليها أن تقوم بعمليات التفاوض مع الموردين من أجل توفير المواد الأولية وقد أشار Porter أن قوة التفاوض مع الموردين لها تأثير كبير على التكاليف الإنتاجية ومنه يؤثر على مستوى الاستثمار أيضاً، فالموردون الأقوياء لهم القدرة على الضغط على الربحية وهذا بزيادة التكلفة بأسعارها الخاصة مثلما فعلت مؤسسة مايكروسوفت حين رفعت أسعار أنظمة التشغيل تأثرت المؤسسات المصنعة لأجهزة الكمبيوتر.

وهنا تظهر القوة الثالثة من نموذج القوى الخمس لبورتر وهي قوة القدرة التفاوضية مع الزبائن التي تعتبر من بين أهم قوى المنافسة وهذا نظراً لتنامي الوعي الاجتماعي للزبون فقد أصبح متطلب جداً لا يساوم من أجل خفض الأسعار وإنما أصبح يطالب بمستويات أعلى من الجودة وتخصيص المنتجات، أيضاً بسبب وجود بدائل كثيرة تلي حاجاتهم، مما جعل المؤسسات تسعى لدراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها، فالمنتجات البديلة هي أيضاً من قوى النموذج التي تعتبر كتهديد للمؤسسة فهذا يمثل وجود قوى أخرى محورية تقدم بدائل تحل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، هذه البدائل تؤثر بطرق مختلفة على جاذبية القطاع، حيث يعتمد هذا التأثير في ربحية القطاع على عدد من العوامل منها توافر بدائل قريبة، هذا التأثير يظهر غالباً في دفع المؤسسة إلى اتباع استراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن ويجعلها تتنافس على أساس السعر والجودة والخدمة.

ومن بين المؤسسات التي تقدم هذه الخيارات في قطاع صناعي معين نجد المؤسسات التي لم يكن لها وجود في القطاع الصناعي وتسمى بتهديد الداخلون الجدد وهي خامس قوة من النموذج في تحليل المنافسة، فهذه المؤسسات تهدد من خلال ما يجلبونه من قدرات جديدة بغية الحصول على حصة سوقية وهذا يعمل على الضغط في الأسعار والتكاليف

ومعدل الاستثمار اللازم للمنافسة، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسات الحالية في القطاع بوضع حواجز دخول مرتفعة لمنع هذه المؤسسات من الدخول الى القطاع.(M.porter, 2008)

في هذا الفكر الكلاسيكي كان التحليل بفرضية أن البيئة مستقرة والتفوق التنافسي دائم الذي عرف بمصطلح الميزة التنافسية المستدامة. لكن في سنوات الثمانينات من القرن الماضي تغيرت المعطيات وتغيرت البيئة وأصبحت بعيدة المنال بشكل متزايد من حيث الفهم والتنبؤ على حد سواء، أيضا زيادة الكثافة التنافسية وتسارع جميع دورات الحياة، هذا السياق الجديد كشف عن بعض أوجه القصور في المقاربة الكلاسيكية، التي تتمحور حول التكيف والتموضع. (Métais & Saïas, 2001,p185) فقد انتشرت عدة أشكال تنافسية كانت أكثر تنوعا وإبداعا، إذ أنه في العديد من الصناعات كان هناك العديد من المحاولات من أجل الدفاع عن التوقع الاستراتيجي، مما دفع الداخلين الجدد في التفكير بتغيير قواعد اللعبة، لتظهر مقاربة جديدة في التحليل وهي مقاربة الموارد والكفاءات (Métais & Saïas, 2001,p186)

إن نموذج القوى الخمس لـ Porter أضيفت له قوة سادسة وهي الدولة حيث بينت الدراسات أن في بعض البلدان وخاصة النامية منها لا يمكن لقطاع معين أن يعمل في إطار منافسة تامة، وحرية مطلقة إذ أن الدولة توجه القطاع والقوى الأخرى من خلال سياسات وإجراءات وقوانين تجعل القوى الخمس السابقة لا تعمل بشكل مطلق. وفي الملحق 2 نموذج القوى الخمس لـ Porter.

نتائج نموذج القوى الخمس تساعد المحللين على تصنيف نوع المنافسة وتوضيح طبيعة الارتباطات المتداخلة بين المؤسسات، فمساهمات porter في الإدارة الاستراتيجية كان لها دور كبير لفهم السلوك التنافسي لمؤسسات القطاع

2.3 مساهمة مقاربة الموارد والكفاءات في تحليل الديناميكية التنافسية مقاربة الموارد والكفاءات:

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغير كبير في نماذج التحليل الإستراتيجي؛ بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، ووفقا لهذا التوجه فإن جوهر الإستراتيجية تجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة والحصول على ميزة تنافسية عن طريق الاستعمال الجيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد. (بلالي، 2007، ص112).

وفي سنوات التسعينات من القرن الماضي عرفت المنافسة أشكالا جديدة في عدة صناعات مما أدى إلى ظهور عدة أبحاث ساهمت في قلب موازين التفكير الاستراتيجي والانتقال به من التصور الهجومي الملائم إلى الفلسفة الهجومية الإبداعية (سواكري، 2011، ص6)، ظهرت مقاربة الموارد والكفاءات وهذه المقاربة هي نتيجة تكامل مقاربتين هما: المقاربة المبنية على الموارد «Resources Based View, RBV» والمقاربة المبنية على الكفاءات «Competence Based View, CBV» وأصبحت تعرف بنموذج الموارد والكفاءات «Modèle des Ressources et Compétences—MRC» الذي سَلط الضوء على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث مواردها، كفاءاتها المحورية، قدراتها، معارفها، العمليات التنظيمية الروتينية وكذا قدرتها على التعلم مؤكدة بهذا على أن ربحية المؤسسة تنبع أيضا من مواردها الذاتية وليس فقط من القطاع الذي تنشط فيه.

ترتكز هاتان المقاربتان -الموارد والكفاءات- على تحقيق نفس الأهداف التي تسمح للمؤسسة بالتفرد، فمن خلالهما يتعين البحث عن جذور التميز التنافسي دائما داخل المؤسسة ولهذا يجب على الإداري أن يجعل المؤسسة في حركية تسمح لها بالمحافظة على ثروتها من الموارد والكفاءات والحصول على الضرورية منها لتطورها المستقبلي.

بدأ البحث في موارد المؤسسة في بداية ستينات القرن الماضي من خلال أعمال Penrose 1959 التي تظهر في كتاب نظرية نمو المؤسسات "Theory Of The Growth Of The Firm" (M.Rugman&Verbeke, 2002,pp769-780) ثم أعمال Wernerfelt 1984 حيث كان أول من وظف مصطلح "المقاربة المبنية على الموارد"، ثم مساهمة Barney الذي طوّر نموذج يهدف الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبهذا يكون قد أضفى طابعا أكثر رسمية للمقاربة المبنية على الموارد. حيث أشار في البحث الذي نشره سنة 1991 أن الميزة التنافسية المستدامة مستمدة من الموارد والقدرات التي تتمتع بالخصائص المتمثلة في نموذج

VRIN وهي: أن تكون ذات القيمة Valeur، الندرة Rareté، وغير قابلة للتقليد Imitabilité بشكل كامل، وغير قابلة للاستبدال أو الاحلال Non-Substituabilité. (Barney, 2001, pp41-56) ثم في سنة 2006 عوض Barney النموذج السابق VRIN بنموذج VRIO حيث قام بتعديل النموذج ومزج بين الخاصيتين عدم التقليد وعدم الإحلال للموارد وأضاف خاصية التنظيم Organisation للمورد الذي يسمح بتحقيق التميز التنافسي، حيث أشار إلى وجوب تنظيم الإجراءات والسياسات اللازمة حتى لا يستغل المورد ذو القيمة، النادر ومرتفع التكلفة من طرف المنافسين. (Loilier & Tellier, 2007, 145)

وقد صنف Barney سنة 1991 هذه الموارد والقدرات إلى ثلاثة أصناف:

- الموارد من الرأس المال المادي: تشمل التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، المعدات، المواد الأولية... الخ

- الموارد من الرأس مال البشري: وتتضمن التدريب، خبرة الموظفين، العلاقات... الخ

- الموارد من الرأس مال التنظيمي: تشمل الهياكل التنظيمية، التخطيط، مراقبة التسيير، أنظمة التنسيق... الخ

أما المقاربة المبنية على الكفاءات فهي امتداد للمقاربة المبنية على الموارد، حيث جاءت هذه المقاربة لتكون مكملتها لما جاء به Barney في المقاربة القائمة على الموارد، حيث تعتبر غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على هذه التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءات الأساسية) كتصورات بحثية وتجريبية، وذلك من خلال الأعمال المقدمة من قبل (Prahalad.C.K, Hamel.G)، وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية "Core Competencies" أو الكفاءات الأساسية بعد نشرهما للمقال سنة 1991 وهي المعرفة الجماعية للمؤسسة حول كيفية التنسيق بين مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات (Hamel & Prahalad, 1990).

عرفت الكفاءات أيضا على أنها ما يمكن للمؤسسة فعله لوحدها وبأفضل طريقة، وعرف كل من «Hofer&Schendel» الكفاءات على أنها نموذج لنشر وتوزيع الموارد والذي يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها وبذلك تشكل الموارد وحدة أولية للكفاءات، وفي 1995 أشار Hamel&Prahalad أن الكفاءات المحورية هي مجموعة من المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتوفير ميزة خاصة للعملاء (Métais, 1997, pp44-45). وفي المقال الرئيسي لهما تطرق كل من Hamel&Prahalad إلى شرح الكيفية التي بمقتضاها تشكل مختلف كفاءات المؤسسة مصدرا لقدراتها التنافسية، إذ تمثل الكفاءات المحورية على أنها القدرة التي تدعم مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات. (Hamel & Prahalad, 1990) حيث تتميز بالخصائص الثلاثة التالية: (Bojin & Schoettl, 2005, pp57-59) تساهم في إنشاء قيمة عالية للزبون، أن تكون صعبة التقليد وتوفر إمكانية الدخول لعدة أسواق. من هذه الخصائص ميز Hamel 1994 بين ثلاثة مجالات رئيسية للكفاءات المحورية وهي (Kaminska, 2001, p64):

- عملية الإنتاج (الجودة، المرونة، سرعة التنفيذ، احترام الآجال المحددة).
 - عملية الوصول إلى الأسواق (إدارة العلامة التجارية، التسويق، المبيعات، التوزيع والخدمات اللوجيستية).
 - المساهمة الوظيفية المتميزة للمنتج، أي قدرة المؤسسة على تمييز منتجها من خلال وظيفة معينة.
- هذه الخصائص تساعد المؤسسة على تمييز الكفاءات المحورية وذلك بإخضاعها إلى مجموعة من الاختبارات المتضمنة في نموذج VRIO، وإذا انطبقت عليها الشروط تصبح كفاءات محورية تنعكس من خلال الأنشطة التي تتفوق فيها على منافسيها مشكلة بذلك قاعدة ثابتة ومتجانسة تضمن النمو والاستمرارية في بيئة تتميز بالمنافسة، وفي هذا السياق تحاول المؤسسات الإجابة على التساؤلات التالية: هل يمكن للمؤسسة مزج كفاءاتها بطريقة مغايرة لخلق منتجات وخدمات جديدة؟ هل يمكن استغلالها لاستهداف شريحة جديدة من السوق؟ هل من الممكن إيجاد داعم لكفاءاتنا الحالية ويمكنها من إعداد حقبة جديدة من السلع والخدمات؟

بناء على هذا تقوم المؤسسة بالتّحديد الجيد لمواردها وكفاءاتها عن طريق التّشخيص لما هو موجود وتقييمه في إطار المحيط التّنافسي، حتى تتمكن من أخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات المتاحة لديها وتحديد نقاط قوتها مقارنة مع المنافسة، وللصمود أمام هذه المنافسة تعمل المؤسسة على البحث عن كفاءات محورية جديدة من أجل تغيير قواعد اللعبة في المنافسة أو من أجل دخول أسواق جديدة (Dejoux, 2001, pp190-193)، واستنادا على التحليل الخارجي للبيئة واكتشاف الفرص التي غابت عن اهتمام المنافسة وجب على المؤسسة تطوير كفاءاتها المحورية من أجل المحافظة على مخزونها من الموارد والكفاءات، وزيادة الفرص المستقبلية من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

لهذا تعد الموارد والكفاءات أصلا مهما في الميزة التّنافسيّة، وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها المحورية، فالبحث على الميزة التّنافسيّة في الموارد والكفاءات يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور الموارد الداخلية، خاصة تلك غير الملموسة في انشاء القيمة وتحقيق الربحية، حيث تساهم هذه الأخيرة في خلق التآزر بين أنشطة المؤسسة (Moingeonxet & Métais, 1999, p3)

إن أهميّة الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وضع المؤسسة كشجرة؛ بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، اما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فالكفاءات الأساسية تمثل مصدر الاستراتيجيات التّنافسيّة أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر عليها المؤسسة.

وفي نفس سياق القصد الاستراتيجي ظهرت استراتيجيات تنافسية جديدة بنفس مبدأ التغيير في البيئة برزت المقاربة المبنية على الكفاءات كتيار متميز ومكمل للمقاربة المبنية على الموارد. وبالرجوع لهذه المقاربات نستطيع فهم تلك العوامل التي شكلت الديناميكية التّنافسيّة وتوضيح مستوياتها (Bensebaa, 2003, p5-38).

4. تحليل الديناميكية التّنافسية في قطاع النقل بالسيارات السياحية بسائق VTC باستخدام المقاربة الإستراتيجية في مؤسسة Yassir:

ان التطور الذي شهدته تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأيضا انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الخارجية وهو ما أدى إلى اضطراب البيئة الاقتصادية وتميزها بالديناميكية والمنافسة الشديدة، وكغيره من القطاعات تأثر قطاع النقل بهذا التقدم التكنولوجي المتزايد والمتسارع الذي تعدى التقنيات والأتمتة الكلاسيكية إلى غاية ظهور نوع جديد من خدمات النقل البري تعتمد على التكنولوجيا وتطبيقات الهواتف الذكية. تهتم هذه الورقة البحثية بدراسة قسم النقل البري والحضري تحديدا النقل بسيارات الأجرة، فحسب الديوان الوطني للإحصائيات ONS يغطي هذا القسم أنشطة نقل الركاب بسيارات الأجرة بما في ذلك خدمات مراكز الحجز (حجز المقاعد أو التذاكر)، النقل غير الطبي للأشخاص ذوي القدرة المحدودة على الحركة، سيارات الأجرة الكلاسيكية، تأجير السيارات الخاصة بسائق VTC (Voitures touristiques avec chauffeurs)، (ons.dz, 2021) سيركز هذا البحث على تحليل القطاع الذي تنشط فيه هذه الأخيرة وستكون مؤسسة Yassir هي نموذج دراسة الحالة

1.4 تعريف وتقديم قطاع الـ VTC بالجزائر:

ظهر نشاط تأجير السيّارات الخاصّة بسائق لأول مرة من خلال المؤسسة الناشئة الأمريكية UBER سنة 2010 وهي مؤسسة قائمة على التكنولوجيا لتقديم خدمة السيارات للأفراد عبر تطبيق خاص. حيث يتمتع المستخدمون بفضّل هواتفهم الذكية بإمكانية طلب سائق موجود في المناطق المحيطة ويعثر عليه من خلال تحديد الموقع الجغرافي. وبمجرد تقديم الطلب، يتم تحديد سعر الرحلة بواسطة خوارزميات التطبيق وليس السائق. يتحدد السعر حسب وقت الطلب وعدد الزوار (نسبة العرض والطلب)، وعندما يؤكّد العميل طلبه فإن أقرب السائقين ستظهر معلومات التواصل معهم مما يجعله غير مضطر للانتظار طويلاً (Hamtou, 2018)

يعتمد نموذج أعمال تأجير السيّارات الخاصة بسائق على سائقين مستقلين يستخدمون سياراتهم الخاصة. وبالتالي ينتج عنه هيكل نفقات متغير إلى حد كبير وغياب الاستثمار في المركبات، هاتان السمتان اللتان تساعدان على تعزيز الربحية الاقتصادية للنشاط.

تعتبر المؤسسة الناشئة يسير Yassir أول من قدمت خدمة تأجير السيارات الخاصة بسائق VTC في السوق الجزائرية بنموذج أعمال مشابه لنموذج أعمال مؤسسة UBER الأمريكية، تأسست مؤسسة يسير في سنة 2017 من طرف المهندس الجزائريان نور الدين طيبي ومهدي يطو، بدأت برأس مال يقدر بـ 300 مليون سنتيم، 5 موظفين لتصل سنة 2020 إلى 250 موظف (طيبي، 2020)، كان لها نمو سريع في سوق النقل التشاركي الذي في منطقة المغرب العربي، حيث استطاعت جذب أكثر من مليوني مستخدم في ظرف ثلاث سنوات ففي السنة الأولى كان عدد مستخدمي التطبيق 1000 مستخدم، هذا القطاع أثار اهتمام العديد من المستثمرين وأصحاب المشاريع المحليين والأجانب، مما أدى إلى ظهور العديد من تطبيقات في حيز هذا النوع من الخدمة لمنافسة Yassir في هذا السوق الجديد.

أشهر هذه المؤسسات هي: Tem: Tem، وصلني Wassalni، لحقني Lahagni، كورسا Coursa، Bind، أطلع Atlaa (Montel)، تيمو Tymo، أمير Amir، Heetch الفرنسية، Careem الإماراتية. وغيرها من التطبيقات التي ظهرت واختفت، هذه المؤسسات تنافست من خلال العروض المقدمة للسائقين والمستخدمين على حد سواء.

2.4 تحليل الديناميكية التنافسية في القطاع

أصبح سوق VTC سوقًا تنافسيًا للغاية في الجزائر حيث أنه في مدة زمنية قصيرة ظهرت العديد من التطبيقات بعد ظهور تطبيق Yassir. سيتم تحليل هذه الديناميكية التنافسية أولاً من خلال نموذج Porter للقوى الخمس.

1.2.4 تحليل منافسة القطاع من خلال نموذج Porter:

تتوقف معرفة مستوى قوة المنافسة على تحليل نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter الذي قدم إطاراً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية. لذا ينبغي على المؤسسة مسح القطاع ومراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه القوى التنافسية ودرجة تأثيرها على القطاع.

✓ القوة التفاوضية مع الزبائن

قبل سنة 2017 كان لدى الزبون عرضاً متجانساً أو اختياراً وحيداً للنقل في قطاع النقل بسيارات الأجرة وهي سيارات الأجرة الكلاسيكية، قلة هذه العروض لم تسمح للزبون بالمساومة مما جعلت قوته التفاوضية صغيرة. فقد كانت القوة في هذه المرحلة لسيارات الأجرة بما أنها العرض الوحيد المتوفر في السوق، وكان لهم القرار في القيام بالرحلة أو رفضها وأيضاً تحديد مسار الرحلة الذي يناسبهم والذي قد لا يصب في مصلحة الزبون، ويتم تحليل مستوى تفاوض الزبون من خلال:

في سنة 2017 ظهرت عروض جديدة في قطاع النقل البري وهو النقل بسيارات الأجرة السياحية بسائق VTC، كانت البداية بتطبيق Yassir ثم تلتها تطبيقات أخرى تقدم نفس نوع الخدمة. هذا التنوع في العروض ساهم في ارتفاع القوة التفاوضية للزبون إذ صار أكثر حساسية للسعر وتنوعه.

فظهر العديد من التطبيقات وسهولة الولوج إليها باستعمال الهواتف الذكية من أي مكان سمح للزبون بمقارنة الأسعار قبل الطلب والعثور على أفضل سعر يناسبه. والسعر الأكثر جاذبية هو السعر الأدنى. أيضاً أصبح الزبون يختار التطبيق الذي يحدد الأماكن بدقة والذي تكون له وفرة في السائقين في أي وقت يتم فيه الدخول للتطبيق وطلب رحلة.

كما نلاحظ أيضا ان استخدام الزبون للتطبيقات يختلف من منطقة لأخرى ومن خلال الاحصائيات والمعلومات المتحصل عليها من المقابلات فاستخدام التطبيق Yassir أكثر في معظم المناطق الجزائرية وهذا لتوسع الشبكة الذي يتواجد فيها السائقون.

✓ القوة التفاوضية مع الموردين

يتمثل الموردون لهذا القطاع هم أولا السائقون أصحاب السيارات، الذين بدورهم يقدمون خدمة النقل عن طريق المؤسسة التي تقدم هذه الخدمة. أيضا المؤسسات التي تقوم بتطوير البرمجيات والتطبيقات والمواقع الإلكترونية. أما بالنسبة للموردين لسيارات الأجرة الكلاسيكية فالمورد هو السائق نفسه صاحب السيارة الذي يعمل لحسابه الخاص. أعطى شبه الاحتكار لسيارات الأجرة في مجال نقل الركاب قوة كبيرة للموردين (السائقين) نظرا لعدم وجود بدائل أخرى سهلة وميسورة التكلفة.

سنة 2017 أطلقت مؤسسة Yassir خدمة الربط بين السائق والزبون بتطبيق الكتروني يحمل في الهاتف وكانت أول مؤسسة في الجزائر تقدم مثل هذه الخدمة، ومع تعدد منافسي Yassir المقدمين لنفس الخدمة من جهة و (وسيارات الأجرة) من جهة أخرى تراجعت قوة الموردين (السائقين).

فيما يخص السائقون أصحاب السيارات ونظرا لإمكانية تعاقدهم مع عدة مؤسسات نجدهم يفاضلون بين الطلبات حسب معايير شخصية مختلفة من بينها: اختيار السائق لطلبات المسافات القصيرة، تلبية طلب التطبيق ذو هامش الربح الأكبر، عدم استقبال أي طلب لانشغاله بأموره الشخصية، عدم استقبال الطلبات التي فيها عروض تخفيض للزبون. فمن خلال المقارنة بين التطبيقات المتواجدة في الجزائر والمقابلات التي أجريت مع عدد من السائقين كانت الإجابات كالتالي: أن Heetch نسبة عمولتها مع السائق هي 18٪ أما Yassir فهي 25٪ وهي أعلى نسبة عمولة بين المؤسسات المنافسة، ويرجع سبب هذه النسبة إلى أن مؤسسة Yassir تدفع ضريبة تقدر ب 10٪ على كل سائق وهذا حسب المعلومات المقدمة من المؤسسة، ورغم هذه النسبة فمعظم السائقين المتعاقدين مع هذه المؤسسات فضلوا Yassir بعد قراءتهم لمختلف العقود التي تخص المؤسسات المنافسة، وهذا بسبب القيم والأمان التي تقدمها المؤسسة حسب أقوال السائقين. فالزيادة في عدد التطبيقات بالنسبة للسائقين المستقلين تحتم على كل منصة VTC أن تجعل برامج التشغيل الخاصة بها أن تتوفر في الوقت الفعلي، وهذا التوفر (أو عدم التوفر) يغير سعر منصة VTC.

فيما يخص الموردين من المؤسسات المطورة لمنصات العمل والتطبيقات التي تحمل على الهواتف الذكية فنسبة التفاوض معهم منخفضة وهذا راجع لتوفرهم وتنوع عروضهم.

✓ المنتجات البديلة

من بدائل نقل VTC التي يمكن أن يعود إليها الزبون هي:

- سيارات الأجرة الكلاسيكية،
- المواصلات العامة (حافلات، مترو، ترامواي، قطار، مصعد كهربائي...)،
- وسائل النقل الشخصية للمستهلكين (سيارة، دراجة نارية، دراجة، إلخ)،
- وسيلة نقل شخصية لأقارب وأصدقاء الزبون،
- استخدام سيارات الأجرة الجماعية لمسافات طويلة أو قصيرة،
- استخدام السيارات المشتركة لمسافات قصيرة.

✓ تهديد الداخلون الجدد

تواجه المؤسسات المحتملة والراغبة في الدخول الى هذا القطاع مجموعة من حواجز الدخول والتي تتمثل فيما يلي:

1- التحكم في قنوات التوزيع:

تعتبر مؤسسة Yassir من المؤسسات التي استطاعت التوسع في وقت قصير مقارنة مع منافسيها ، فبالإضافة إلى توسعها في أغلب المدن الكبرى في الجزائر استطاعت التوسع خارجيا في عدة دول وهي: الجزائر، تونس، المغرب، ألمانيا، فرنسا، كندا، السنغال وتهدف قريبا للدخول إلى كينيا ، الطوغو وبوركينا فاسو. أما مؤسسة Heetch فهي متواجدة حاليا في الجزائر في (العاصمة، بلدية وهران، تيبازة)، فرنسا، بلجيكا، انغولا، المغرب، مالطا، ساحل العاج والسنغال.

وبالمقارنة بين هذين المؤسستين اللتان تعتبران رائدان في الجزائر، فإن مؤسسة Yassir هي التي تغطي أغلب شبكة النقل بالجزائر التي تخص التنقل بهذا النوع من سيارات الأجرة بسائق.

2- الامكانيات المالية

تجد المؤسسات المحتمل دخولها الى هذا القطاع صعوبات مالية للحصول على قروض استثمارية، ويرجع ذلك الى طبيعة الضمانات المصرفية والكفالات المطلوبة من قبل المصارف، فهذا القطاع يحتاج إلى مبالغ معتبرة للاستثمار فيه من أجل التكنولوجيا المستعملة، فالمنصات التي تعتمد عليها هذه التطبيقات لها خصائص معينة. ومؤسسة Yassir كمؤسسة جزائرية تقوم بتطوير هذه المنصة باستمرار من خلال مهندسيها

3- الجودة:

تتمثل جودة هذه التطبيقات في مدى سهولة استخدام الزبون أو السائق للتطبيق، أيضا نقاط التتبع وتحديد الأماكن فكلما كانت موضوعة بدقة في التطبيق كلما وجدت سهولة في الاستخدام.

4- العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية لكل من Yassir، Heetch كحاجز امام التطبيقات الأخرى في هذا القطاع بالجزائر، وذلك نظرا للسمعة العالية التي تتمتع هذه المؤسسات، ومدى حجم تغطيتها للسوق.

5- أثر الخبرة:

تعتبر مؤسسة Yassir من المؤسسات الرائدة بالجزائر في هذا القطاع واستطاعت الوصول لهذه المكانة بفضل الخبرة المكتسبة من طرف مؤسسيها سواء في مجال التكنولوجيا أو القيادة، فالسيد طيبي مثلا اكتسب خبرة في مجال التكنولوجيا بكليفورنيا وهذا من خلال عمله في كبريات الشركات للتكنولوجيا كمؤسسة INTEL.

زادت المنافسة في قطاع النقل البري بالسيارات السياحية منذ 2017 بعد ظهور تطبيق Yassir المقدم لخدمة النقل بسارات الأجرة السياحية بسائق VTC، لتظهر بعدها تطبيقات أخرى على غرار تطبيق Tem Tem ، Courssa ، Heetch فقد كانت سيارات الأجرة الكلاسيكية محتكرة هذا القطاع لتصبح المنافسة شديدة بينهم غير أن هذا القطاع لم يبلغ حد التشبع بعد مما يتيح الفرصة أمام منافسين جدد بمزاولة هذا النشاط، ويظهر هذا من خلال ظهور عدة تطبيقات في فترة صغيرة ومازال هناك المزيد التي تظهر اعلاناتهم من اجل الدخول لهذا القطاع مثل Indriver التي تعمل على اقتحام السوق. أصبحت المنافسة صعبة ومكثفة، للتركيز على ثلاثة عوامل:

- اقتناء عدد كافٍ من سائقي VTC؛
- أقصر وقت للوصول للسائق مكان الطلب؛
- سعر مناسب للزبون (مرادف للأرخص).

بإضافة القوة السادسة لـ Austin لنموذج Porter والتي تعبر على الدور المحوري الذي تلعبه الدولة في تنظيم قطاع النقل بسيارات السياحية بسائق من خلال مجموعة من العناصر منها:

- منح التراخيص للمؤسسات المقدمة للخدمة من جهة وزارة التجارة وعدم منحها من وزارة النقل؛

- كثرة الإجراءات البيروقراطية التي تعيق الاستثمارات من جهة أخرى.

- وضع قوانين حماية الزبون، عن طريق مراقبة تفعيل خاصية تتبع السائق أثناء الرحلة.

فيما يلي حوصلة كاملة لما تمّ التطرّق إليه حول القوى التنافسيّة مترجمة من خلال علامات (Score) حسب تفاعل قوّة الشدّة التنافسيّة مع الفاعلين، وتم الاعتماد على سلم تنقيط من 1 إلى 10 من أجل تقييم الشدّة التنافسيّة لمختلف القوى التنافسيّة للنشاط، وهذا ما يوضحه الجدول في الملحق 3.

من خلال هذا الجدول وجمع العلامات حيث بلغت مجموع 38 نقطة، منه يمكن القول أن الشدّة التنافسيّة في قطاع النقل بسيارات السياحية بسائق VTC هي متوسطة.

يمكن تمثيل ما سبق في المضلع السداسي القطاعي (Hexagone sectorielle) الموضّح في الملحق 4. حيث يظهر من خلال الرسم البياني أن مساحة المضلع كبيرة نسبيا، هذا يعني أن مؤسسات القطاع تنشط في بيئة تنافسية عالية، أي أنه يجب على المؤسسات البحث عن موارد وكفاءات تسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية.

2.2.4 تحليل منافسة القطاع من خلال نموذج الموارد والكفاءات

تحتاج مؤسسات قطاع VTC مجموعة من الكفاءات والموارد التي تشكل القدرات الاستراتيجية التي تساعد على الاستمرارية والتصدي للمنافسة.

طورت مؤسسة Yassir مواردها ومهاراتها خلال هذه السنوات الخمس منذ سنة النشأة 2017، وهذا سمح لها بالتوسع والدخول لعدة أسواق عالمية، في الجدول الموضّح في الملحق 5 سيتم تحديد هذه الموارد وتشخيصها من خلال نموذج VRIN، وسيتم الاعتماد على التقييم من 1 (ضعيف) إلى 5 (قوي)

في هذا الجدول تم ذكر أهم الموارد التي تميز هذا القطاع وتقييمها في ظل استغلال مؤسسة يسير لها، حيث صنفت الموارد إلى:

أولاً: موارد غير ملموسة: وتشمل (سمعة المؤسسة، الولاء للعلامة التجارية، الثقة في العلامة التجارية، تطور الخدمات عبر التطبيق والمنصة الإلكترونية)، فمن خلال الملاحظات المسجلة نستنتج أن مؤسسة Yassir تمتلك مورد استراتيجي مهم جدا يتمثل في علامتها التجارية، فمن خلال المقارنة بين المنافسين المتواجدين في هذا القطاع نجد أن العلامة التجارية Yassir الأكثر تداولاً في السوق، وهذا راجع لاعتبارها أول مؤسسة في الجزائر قامت بوضع منصة رقمية تربط السائقين والزبائن، هذه الأسبقية إضافة إلى جودة الخدمة التي تقدمها ميزتها عن منافسيها وسمحت لها باكتساب سمعة جيدة ساهمت بإنشاء صورة جيدة للعلامة التجارية، والتي تظهر من خلال زيادة عدد الزبائن في التطبيق ففي ظرف 5 سنوات ارتفع إلى 2 مليون زبون، وأيضاً عدد الشركاء المتعاقدين مع المؤسسة وصل إلى أكثر من 40 ألف شريك، وهذا دليل على الثقة التي اكتسبتها خلال هذه السنوات، كما تظهر قوّة الصورة الذهنية للعلامة التجارية Yassir من خلال سلوك الزبائن إذ يستخدمون اسم Yassir حتى وإن استخدموا تطبيقاً آخر.

كما تتميز مؤسسة Yassir أنها تتحكم بشكل جيد في بنية القاعدة التكنولوجية التي تعتبر من أهم الموارد التي تقوم عليها المؤسسة، حيث أنها طورت من استخدام التطبيق على الهاتف الذكي وتمثل هذا في ربط السائقين مع الزبائن، تحديد الموقع الجغرافي للسائق بدقة، تقدير وقت وصول السائق للزبون، عدم احتساب فاتورة للوقت الذي ستغرقه السائق للوصول للزبون، طورت أيضاً من خوارزميات تحديد أسعار الرحلات وتحديد الأماكن المراد الوصول إليها وتبعث على شكل فاتورة في الإيميل، تقييم كل من الزبون للسائق، والسائق للزبون ومع كل هذه التسهيلات نجد أن السعر أقل بكثير من

سيارات الأجرة. كما قامت المؤسسة بابتكار خدمات جديدة وهي Yassir EXPRESS الذي يقوم بتوصيل الوجبات المنزلية، ومختلف المنتجات التي يتم اقتنائها من الموقع. أيضا أصبحت تتعاقد مع المؤسسات من أجل نقل العمال، صحيح أن كل مؤسسات VTC

ثانيا: المورد البشري: والذي يتمثل في أولا في مؤسسي Yassir السيدين مهدي يطو ونور الدين طيبي فهما مهندسان ذوا خلفية أكاديمية جيدة بدأت بالجزائر وطورها في الخارج بحصولهما على دراسات عليا. فقد تحصل السيد مهدي يطو على دكتوراه بجامعة كندية وعمل بالجامعة سواء بكندا او في الجزائر، كما تحصل السيد نور الدين طيبي على الدكتوراه من جامعة ستانفورد وعمل في مجال التكنولوجيا في سيليكون فالي بالولايات المتحدة.

في سنة 2017 توحدت جهودهما معا وبالروح الريادية والمقاولاتية المتسمة بالمبادرة، الجرأة والمخاطرة أنشأ مؤسسة Yassir تم اختيار تسمية المؤسسة "يسير" لأنها تجمع بين معني اليُسْر والسير وتعتبر أول منصة الكترونية تربط بين الزبون والسائق بالجزائر بتكاليف منخفضة. (france24, 2022)

هذه الشراكة نتجت عنها استثمار للقدرات المعرفية التي اكتسبها من خلال أعمالهما السابقة. فإطلاق مثل هذه الخدمة بالجزائر لم يكن سهلا نظرا للبنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والتي تؤثر بشكل كبير على تدفق الانترنت والتي هي محور استخدام مثل هذه التطبيقات. ورغم كل التخوفات والمخاطر إلا أنهما تمكنا من الاستمرار إلى اليوم 2022 ومازال التطبيق يحتل الصدارة في الجزائر، وفي غضون أربع سنوات تمكنت المؤسسة من التوسع وتتمركز في 26 مدينة في خمس دول (الجزائر، المغرب، تونس، كندا وفرنسا)، نجاح المؤسسة إلى اليوم هو دليل على كفاءة مؤسسي المؤسسة ومدى قدرتهما على اقتناص الفرص، فمن خلال مقارنة القدرات الاستراتيجية نستطيع القول أن المؤسسين هما مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة ذو قيمة، نادرة غير قابل للتقليد والاحلال.

نلاحظ من خلال تقييم نموذج VRIN أن هذا المورد استراتيجي بالنسبة لهذه المؤسسة، وهو كفاءة محورية التي مكنت المؤسسة من الوصول لهذا المستوى من التميز مقارنة مع منافسيها.

بالنسبة للمهندسين والإطارات في مؤسسة Yassir المؤسسة تختار كفاءاتها بعناية كبيرة وتعتبر مؤسسة يسير أكبر جهة توظف مهندسي الكمبيوتر في المغرب العربي وحسب تصريح السيد طيبي ففريقها هي مضاعفة هذا الرقم ثلاث مرات أو حتى أربعة أضعاف" وقد توسع نشاطها لإنشاء أكبر مؤسسة للتكنولوجيات، وهذا يظهر من خلال ارتفاع عدد الموظفين في هذه الخمس سنوات - أكثر من 600 - أيضا من خلال جودة الخدمة المقدمة، فهذا الاستثمار الجيد في الكفاءات البشرية مكن المؤسسة من التميز والاستمرارية وبناء علامة تجارية جيدة مقارنة مع منافسيها في هذا القطاع. ونلاحظ هذا من خلال تقييم النموذج في الجدول الموضح بالملحق 5.

ثالثا: الموارد المالية: تتمثل في رأس المال ورقم الأعمال، وكلاهما ارتفع في هذه السنوات الخمس، وهذا النمو بدا في الظهور بعد عام من انطلاق المؤسسة.

وقد اكتسبت المؤسسة شعبية كبيرة في المنطقة المغربية بفضل تطبيقها المطور بالكامل في الجزائر وأصبح اسمها متداول أكثر بعدما استطاعت الحصول على 30 مليون دولار من مستثمرين أميركيين في نهاية عام 2021. وهذا له قيمة كبيرة في مجال الاستثمار فحسب السيد طيبي أن هذه الأموال ستُستثمر بشكل خاص "للتوسع إلى دول أخرى" بشكل عام وفي إفريقيا بشكل خاص، وقد دخل التطبيق سوق السنغال ويخطط لترسيخ مكانته في أماكن أخرى في غرب القارة قبل خوض غمار "الأسواق الكبيرة" في القارة السمراء مثل جنوب إفريقيا ونيجيريا ومصر. هذا التطور يعد سريعا في ظل المنافسة مع تطبيقات أخرى مثل UBER أو Heetch.

رابعاً: الموارد المادية أو الفيزيائية، المؤسسة حالياً لا تحتاج إلى هياكل مادية كبيرة وضخمة من أجل تسيير عملها، فأهم الموارد بالنسبة لهذا النشاط هو الموارد التكنولوجية والبشرية المطورة للأنظمة وأيضاً المالية. من خلال هذه النتائج يمكن ان نقول أن الكفاءات المحورية التي تمتلكها مؤسسة Yassir تتمثل في قدرتها على الابتكار حيث عرفت كيف تتطور بسرعة على المستوى الوطني والدولي. هذه الكفاءات جعلتها تتحصل على استثمار مالي سيمكنها من زيادة التوسع والتواجد في أكبر عدد من الأسواق الإقليمية والقارية والعالمية لهذا يتعين على المؤسسة توظيف مئات الموظفين الأكفاء لتحقيق مشاريعها التوسعية نجد هذه النتائج ممثلة في جدول الملحق 6. وتتمثل عوامل النجاح الأساسية لمؤسسة يسير في:

- اختيار السعر مناسب.
- خدمة عملية وفعالة وسريعة.
- دقة وضع الأماكن في GPS.
- تواجد السائقين في معظم مناطق المدن المتواجد فيه التطبيق.

5. خاتمة:

من أجل مساعدة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية والنمو من جهة، وتحقيق التميز والإبداع من جهة أخرى، والاستمرار في بيئة أعمال أقل ما يُقال عنها أنها بيئة شديدة المنافسة ظهرت دراسات كثيرة اتخذت من المقاربة الإستراتيجية منهجاً لها، حيث حاولت مساعدة المؤسسات على تحليل بيئتها بطريقة مستمرة ودورية لمواجهة التغيرات السريعة فيها والتصدي لها، ومن أهم النماذج في المقاربة الإستراتيجية نموذج القوى الخمس لـ Porter لتحليل البيئة الخارجية الصناعية، ونموذج الموارد والكفاءات لتحليل البيئة الداخلية.

وبعد تحليل المعطيات، تمكنا من اختبار صحة الفرضيات المطروحة سابقاً وهي كالتالي:
الفرضية الأولى: تتمثل أهم قدرة استراتيجية مؤسسة يسير في حسن استثمارها في الموارد البشرية، حيث أنها تختار أحسن الكفاءات خاصة المهندسين المسؤولين في المجال التكنولوجي والتقنيات الخاصة بها.
-الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في مجال الـ VTC عامل أساسي لنجاح المؤسسة، وهذا لاعتماد المؤسسة على كفاءاتها الخاصة في تطوير المنصة وفقاً للمعطيات الموجودة في السوق.
ومن خلال نتائج المعطيات المقدمة حول هذا القطاع وباعتماد أيضاً على مجموعة من المقابلات التي أجريت داخل المؤسسة، وبالنظر في التصنيف الذي ذكرناه في العنصر الثاني من الجانب النظري، فإنه يمكن إدراج نوع ديناميكية منافسة القطاع في العنصر الثاني الذي يتكلم عن الثنائي فعل/رد فعل.
من خلال استخدام النموذجين السابقين لتحليل الديناميكية التنافسية في قطاع النقل بالسيارات السياحية بسائق في الجزائر VTC تم التوصل إلى النتائج التالية:

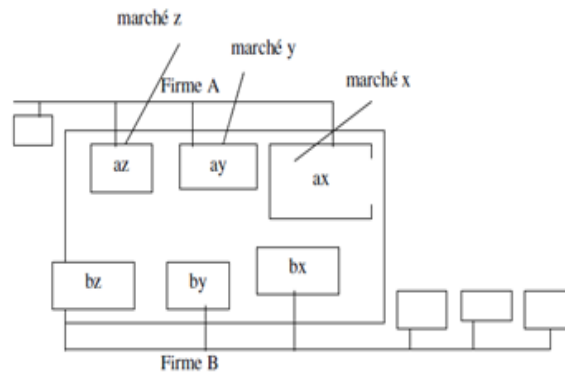
- 1- يتميز قطاع VTC بالجزائر بالمنافسة؛
- 2- مؤسسة Yassir هي المؤسسة الرائدة في الجزائر من حيث الكفاءات والموارد التي تمتلكها، حيث أن التوسع الذي قامت به خلال أربع سنوات مقارنة مع منافسيها بالجزائر وبمدى آخرى يبرهن ذلك؛
- 3- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها مؤسسة Yassir حيث يعتبر المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وهذا ما انعكس على مدى تحكمها في تجسيد وتطبيق نموذج الأعمال الخاص بخدمة VTC بالجزائر واستمراره رغم كل التحديات والعوائق الموجودة؛ ولأهمية المورد البشري تسعى المؤسسة لزيادة عدد فريق المهندسين في المنصة ثلاثة اضعاف لموافاة كافة التطويرات المستهدفة في التطبيق.

4- بعد نجاح تطبيق Yassir بالجزائر كان كإشارة لفتح سوق جديد وسرعان ما تم ظهور عدة مستثمرين بالقطاع من خلال تطبيقات منافسة، وأصبح سوق يتميز بالديناميكية، خاصة بعد دخول المؤسسة الفرنسية Heetch سنة 2019 فقد أصبحت أكبر منافس خاصة بعد استخدام هذه الأخيرة استراتيجية السيطرة بالأسعار والتي تعتبر من أهم العوامل التي على أساسها يختار الزبون التطبيق المنافس. ومع هذا فقد استطاعت مؤسسة Yassir الحفاظ على مكانها بالسوق الجزائري كأفضل تطبيق ويلاحظ هذا من خلال التحسين المستمر الذي تشهده الخدمة حسب رأي الزبائن،

5- التطور المستمر في البنية التحتية للتكنولوجيا المستخدمة في هذا المجال، أيضا من خلال تغير الهيئة القانونية للمؤسسة يسير من SARL مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى SPA مؤسسة ذات أسهم. وتأسيسا على النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لتطوير استخدام المقاربة الإستراتيجية في تحليل القطاعات الصناعية والخدماتية وتوجيه المؤسسات لامتلاك القوة اللازمة للمنافسة المحلية أو الدولية:

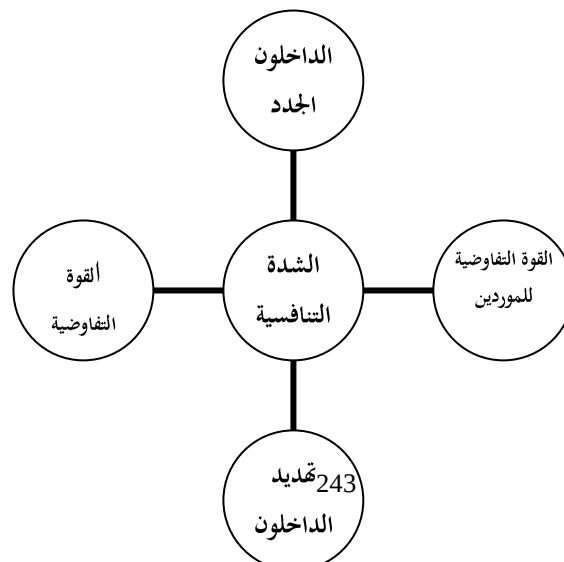
- دراسة وتحليل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بطريقة مستمرة؛
- استخدام النماذج الإستراتيجية لتحليل وتشخيص بيئة الأعمال؛
- الاهتمام بالموارد والكفاءات على غرار ما قامت به مؤسسة Yassir للوصول إلى التميز والريادة.

الملحق 1: المنافسة في عدة أسواق



Source: Bensebaa Faouzi (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, Finance, Contrôle, Stratégie, p8

الملحق 2: نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : M.porter. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business School Publishing Corporation*. (بتصرف)

الملحق 3: تقييم القوى الخمس +1 في قطاع VTC بالجزائر

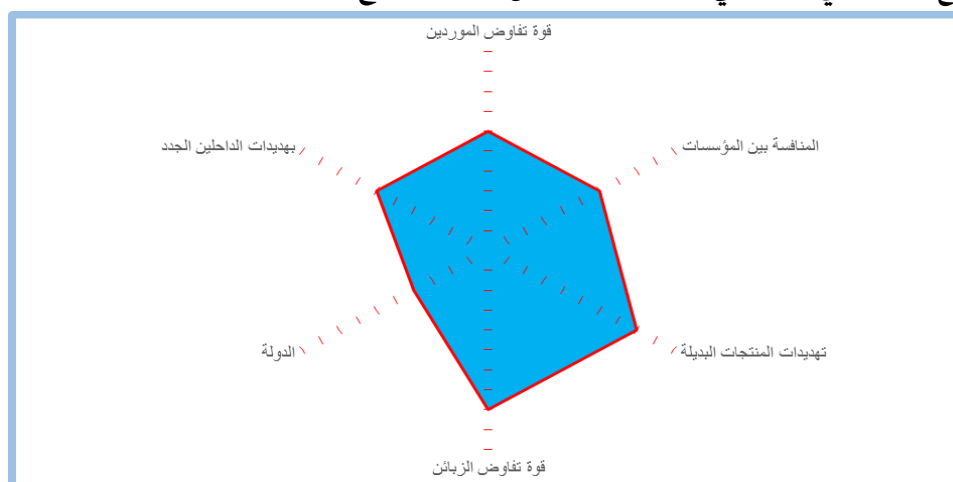
قوة الشدة التنافسية الفاعلين	قوة/تهديدات				
	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
الموردون			6		
الزبائن			8		
المنافسين			6		
الداخلين الجدد			6		
المنتجات البديلة			8		
الدولة		4			
المجموع	(16-10)	(24-17)	(35-25)	(43-36)	(50-44)

المصدر:

من إعداد

الباحثين

الملحق 4: المضلع السداسي القطاعي (Hexagone sectorielle) لقطاع VTC



المصدر: من إعداد الباحثين

الملحق 5: تشخيص موارد مؤسسة Yassir من خلال نموذج VRIN

نوع المورد	الموارد	الملاحظات	قيمة المورد V	ندرة المورد R	المورد غير قابل للتقليد I	المورد غير قابل للإحلال N
غير الملموس	سمعة المؤسسة	اكتسبت مؤسسة Yassir سمعة جيدة في مختلف البلدان التي استثمرت فيها	5	4	4	5
	الولاء للعلامة التجارية	خلال حوالي 5 سنوات تضم يسير حوالي 2 مليون مستخدم و40 ألف شريك عبر 25 مدينة موزعة على 5 دول الجزائر (الجزائر، تونس، المغرب، كندا، فرنسا)	5	4	4	4

البشري	الثقة في العلامة التجارية	تفضيل تطبيق Yassir سواء من الشركاء او الزبائن مقارنة مع منافسيها ويرجع هذا لكفاءة وقوانين التعاقد التي تبرمها مع السائقين من جهة والاعتناء بأراء الزبائن وتتبع رحلاتهم من أجل ضمان التأمين	5	5	3
	تطوير الخدمات	تطوير التطبيق على الهاتف الذكي: • ربط السائقين والزبائن • تحديد الموقع الجغرافي للسائق بدقة • تقدير وقت وصول السائق للزبون • لا توجد فواتير لوقت وصول السائق للزبون • طلب فوري للسيارة: لا داعي للبحث عن سيارة أجرة Taxi في الشارع. • تسجيل معلومات حول الرحلة، كيفية الدفع ، تفاصيل تحديد سعر الرحلة، وتبعث على شكل فاتورة في الإيميل • تقييم السائق • السعر أقل بكثير من سيارات الأجرة ابتكار خدمات جديدة: • Yassir express: توصيل الوجبات المنزلية، ومختلف المنتجات التي يتم اقتنائها من الموقع . قطاع العمال: التعاقد مع المؤسسات من أجل نقل العمال	5	5	2
	مؤسسي Yassir مهدي يطو، نور الدين طايب	يتميز كل منهما بالروح المقاتلانية ، الإبداع ، المخاطرة خبرة نور الدين طايب في مجال تسيير التطبيقات والمؤسسات الناشئة start up	5	5	5
المهندسون المطورون للتكنولوجيا المستعملة	المهندسون المطورون للتكنولوجيا المستعملة	تتميز المؤسسة بتوظيف أعلى الكفاءات في مجال التكنولوجيا حيث نجد أن المنصة الالكترونية في تطور مستمر وفيها التحديثات اللازمة مهندسين مؤهلين للبحث والتطوير عالي القيمة يجعل من التطبيق سهل الاستخدام سواء من طرف الزبون أو المورد الذي يتمثل في السائق	5	4	3
	إدارة الأسطول	المؤسسة لا تسيّر السائقين لأنهم شركاء مستقلين ليسوا عمال أجراء، إنما تسيّر وتدير أسطول السائقين الملتحقين بالمؤسسة	5	3	2

3	3	5	5	يسجل التطبيق زيادة في رقم الأعمال يتراوح بين 20 و 40 شهريا	رقم الأعمال الشهري	المالي
4	4	5	5	بعد سنة من انطلاق المؤسسة تضاعف رأس المال إلى حوالي 4 أضعاف في نهاية 2021 تحصلت المؤسسة على استثمار يقدر 30 مليون دولار من مستثمرين أمريكيين.	الزيادة في رأس المال	
2	2	2	4	بالنسبة للهيكل المادية لا تحتاج إلى تطوير مستمر	البحث والتطوير	المادي (الفيزيائي)

المصدر: من إعداد الباحثين

الملحق 6:

الكفاءات	التعليق
الإدارية (التسييرية)	الإدارة العامة في المؤسسة تمكنت من استخدام واستثمار مواردها المالية بفعالية وبهذا استطاعت التوسع والدخول لعدة أسواق عالمية
الإدارة القانونية والعلاقات الداخلية	تنسق الإدارات القانونية والدولية لتطوير الأعمال التجارية الدولية، وتحرير المشكلات التنظيمية المحلية، وتحسين الضرائب.
المهنية	مهندسين مؤهلين للبحث والتطوير عالي القيمة

المصدر: من إعداد الباحثين

6. قائمة المراجع:

- بخيلي , م & ,شلاي, ع. (2019). دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد: 05 العدد 09 (121-96),
- بلالي, أ. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية. أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. (112),
- سمية حجار. (2020). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس واستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حلق قطاع صناعة البسكويت في الجزائر". مجلة المؤسسة المجلد 09 (العدد01) جامعة الجزائر3، 129- 145.
- مباركة سواكري، وفمبر، 2011. (النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، الجزائر جامعة ورقلة. (6),
- كريمة مقداد. (2016/2015). "ديناميكية المنافسة في الأسواق الجزائرية في إطار الانتقال إلى اقتصاد السوق دراسة حالة: سوق المشروبات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3،.

- مباركة سواكري. (2008). معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير جامعة الجزائر، ص 23.
- طيبي، ن. (2020). كيف أسسنا يسير. Récupéré sur u.s. embassy Algiers. <https://www.youtube.com/watch?v=aJLIUsMMhEk>
- ducreux, J.-m., & Maurice, M.-T. (2004). Les clés du succès concurrentiel. *STRATÉGIE Éditions d'Organisation*, (161).
- M.Rugman, A., & Verbeke, A. (2002). Edith penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *strategic management journal*, (769-780).
- Barney, J. (Jan 2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes". *The Academy of Management Review*; ; 26, 1; ABI/INFORM Collection, (41-56).
- Bensebaa Faouzi. (2003). La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques. *Finance, Contrôle, Stratégie* ;6(2), (5-38).
- Bensebaa Faouzi. (2005). Impact De La Complexite Des Strategies Sur L'évitement De La Concurrence. *Université Paris* 12, (2).
- Bojin, & Schoettl, J.-M. (2005). *les outils de la stratégie, édition d'organisation*. (57-59).
- Dejoux, C. (2001). les compétences aux cœur de l'entreprise,. *édition d'organisation, paris*, (190-193).
- Giachetti, & Claudio. (2013). Competitive Dynamics in the Mobile Phone Industry. *Basingstoke: Palgrave Macmillan*, 8.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). the acore competence of the corporation. *harvard business review*.
- Hamtou, I. (2018). L'ubérisation : Analyse stratégique d'Uber et perspectives d'emploi. . Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain,; Prom. : Basclé, Guilhem ; Dock, Thierry. <http://hdl.h>.
- Helfer, J., & al. (2013). Management stratégique. *magnardù-vuibert, (9e ed), France*, (223).
- Kaminska, R. (2001). Cheminement Stratégique Et Processus D'accumulation Des Compétence : Le Cas Des Entreprise Polonaise Dans Le Contexte De La Transition Economique. *these de doctorat en sciences de gestion, université de nice-sophia*, (64).
- Lehmann-Ortega, & all. (2016). *Strategor* (éd. 7eme édition). dunod.
- Loilier, t., & Tellier, A. (2007). Les grands auteurs en stratégie. *éditions EMS*, (145).
- M.porter. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy. *Management Decision*, 10 - 28.
- Métais, E. (1997). Intention Stratégique Et Transformation De L'environnement Concurrentiel, Enjeux D'une Conception De La Stratégie Centré Sur Les Ressources De L'entreprise. *Thèse Du Doctorat, L'université En Science De Gestion. Aix-En-Provence*, (44-45).
- Métais, E., & Saïas, M. (Mars 2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *finance contrôle stratégie, volume 4, N°1*, (185).
- Moingeonxet, B., & Métais, E. (1999). stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : etude du cas de l'entreprise salomon a la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles. *groupe Hec Et groupe Edhec*, (3).
- ons.dz. (2021, 12 21 13 :45). https://www.ons.dz/IMG/pdf/naa_rev1_ar.pdf consultée le . Récupéré sur https://www.ons.dz/IMG/pdf/naa_rev1_ar.pdf

- france24. (2022, 04 10). [www.france24.com/ar/](https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8). Consulté le 30 04, 2022, sur <https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8>