

النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية  
 لمؤسسة AGROSIM لصناعة العجائن باستخدام طريقة المربعات الصغرى SEM-PLS  
**Modeling by structural equations in analyzing the impact of  
 competitive vigilance on activating the competitive advantage of  
 AGROSIM for the manufacture of dough using the least squares  
 method SEM-PLS**

الشيكر أيوب<sup>1\*</sup>، مسراقي يمينة<sup>2</sup>، دريوش نور الهدى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة علي لونيبي البلدية 02 (الجزائر)، ayechikr@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة علي لونيبي البلدية 02 (الجزائر)، khaoulamousserati1994@gmail.com

<sup>3</sup> جامعة علي لونيبي البلدية 02 (الجزائر)، deriouche.nourelhouda@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/11/25

تاريخ الاستلام: 2022/09/10

**ملخص:** هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية من خلال الضغط على الأسس العامة لبنائها من الناحية الإستراتيجية والمتمثلة في: (الجودة العالية، الكفاءة العالية، الابتكار العالي، الاستجابة العالية للزبون) وهذا باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى SEM-PLS.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تمت الاستعانة بالاستبيان كونه من أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات في دراسات إدارة الأعمال والذي تم توزيعه على إدارات مؤسسة AGROSIM، حيث وزعت 90 استمارة استرجع منها 77 استمارة صالحة للدراسة.

وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان الموزع، تم تفرغها وتحليلها باستعمال برنامج *Smart PLS* من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وتم التوصل إلى أن مؤسسة *AGRO-SIM* تمارس اليقظة التنافسية بالشكل الذي يسمح لها بتفعيل ميزتها التنافسية من خلال مختلف الأبعاد السالفة الذكر باستثناء الابتكار العالي.

كلمات مفتاحية: نمذجة المعادلات البنائية، يقظة تنافسية، ميزة تنافسية، فعالية، مؤسسة-AGRO .SIM

تصنيف JEL : M13؛ M19.

**Abstract:** This research paper aimed to study the impact of competitive vigilance on activating the competitive advantage through pressing its general foundations from a strategic perspective, which are: high quality, high efficiency, high innovation, and high responsiveness to the customer.

In order to achieve the objectives of this study and answer the problem posed the questionnaire was used as one of the most important tools used to collect data in business administration studies, Where 90 forms were distributed to the tires of the AGROSIM Foundation He retrieved 77 valid

After collecting the data through the distributed questionnaire, it was unloaded and analyzed using the Smart PLS program through a set of statistical tests, It was concluded that the AGRO-SIM Corporation exercises competitive vigilance in a way that allows it to activate its competitive advantage through the various aforementioned dimensions, except for high innovation.

**Keywords :** structural equations modeling, competitive vigilance, competitive advantage, effectiveness, AGROSIM Company.

**Jel Classification Codes:** M13؛ M19.

## 1. مقدمة

إن كل المؤسسات على اختلاف أنواعها تمارس نشاطها في بيئة تتميز بالتغير والتجدد المستمر، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تتعرض لها سواء من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو من المنتجات المستورد والبديلة، لذا أصبح الحصول على موقع تنافسي ضرورة حتمية يجب عليها تتبع ورصد البيئة التي تنشط فيها من خلال وضع وسائل ضرورية لجمع المعلومات وتدعيم مصادرها للوصول إلى الزبائن قبل المنافسين.

ويمكن الحصول على المعلومات بممارسة اليقظة التنافسية كونها من أحد أهم الأنظمة التي تساعد المؤسسات على رصد حركة المنافسين في السوق ، حيث توفر هذه الأخيرة المعلومات الدقيقة واللازمة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك من خلال أدوات ووسائل لجمع المعلومات واستخراجها ، وتساهم هذه المعلومات في وصول المؤسسة إلى الزبون ومعرفة

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

تطلعاته ورغباته وكذا معرفة خطط المنافسين ووضع السوق بصفة عامة، وبذلك تؤثر على مداخل بناء الميزة التنافسية للمؤسسة مما يسمح بتفعيلها، وهذا ما ستمحور عليه إشكالية هذه الدراسة:

إلى أي مدى يمكن لليقظة التنافسية أن تفعل من الميزة التنافسية لمؤسسة AGROSIM؟

ولتبسط هذه الإشكالية قمنا بطرق التساؤلات التالية:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والجودة العالية عند مستوى المعنوية 0,05؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والكفاءة العالية عند مستوى المعنوية 0,05؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والابتكار العالي عند مستوى المعنوية 0,05؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والاستجابة العالية للزبون عند مستوى المعنوية 0,05؟.

ولالإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والجودة العالية عند مستوى المعنوية 0,05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والكفاءة العالية عند مستوى المعنوية 0,05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والابتكار العالي عند مستوى المعنوية 0,05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والاستجابة العالية للزبون عند مستوى المعنوية 0,05.

**أهمية البحث:** نظرا لأهمية المعلومة في الوقت الراهن وضرورة الوصول إليها قبل المنافسين بغية تحقيق التميز والمحافظة على البقاء، أصبح من الضروري ممارسة اليقظة التنافسية وتوفير كل السبل والوسائل التي تضمن أداءها لمهامها بكفاءة وفعالية، وعليه فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من النقاط:

- ✓ البيئة المعقدة والمضطربة لقطاع الصناعات الغذائية التي تنشط فيها مؤسسة AGRO-SIM يحتم على مسؤوليها ممارسة اليقظة التنافسية؛
- ✓ اليقظة التنافسية الفعالة تساعد في رصد التغيرات الخارجية للسوق بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل التهديدات المحيطة.

**منهجية البحث:** قمنا في هذا البحث بالاستعانة بالمنهجين:

- ✓ **المنهج الوصفي:** تم استعماله في الجانب النظري من البحث من خلال المعلومات المتوفرة لدينا من المراجع المستخدمة؛

✓ المنهج التحليلي: تم استعماله في الجانب التطبيقي من خلال تحليل مخرجات برنامج Smart Pls الذي استعمل في تحليل الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

## 2. الجانب النظري للدراسة

### 1.2 مرتكزات اليقظة التنافسية:

#### 1.1.2 مفهوم اليقظة التنافسية

هنالك عدة تعاريف لليقظة التنافسية نذكر بعضها:

تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا استراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة. (Boulifa Tamboura, 2008, p. 60)

وتعرف أيضا على أنها العملية التي تهتم بالبحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة. (بن خليفة و زلاسي، 2018، صفحة 442)

#### 2.1.2 أهداف اليقظة التنافسية

تتميز اليقظة التنافسية بمجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تشغيل المعلومات المفيدة لتستطيع توقع تحركات السوق والمنافسين نذكر منها: (المروس، 2019، صفحة 76)

- ✓ تحديد نوع المعلومات التي تعتقد المؤسسة بأنها مهمة ومفيدة؛
- ✓ تحديد وتوضيح أهداف ومحاور اليقظة والرقابة؛
- ✓ تعيين نوع التحقيق وتحديد مصادر المعلومات؛
- ✓ استخلاص المعلومات باحترام الشروط الموضوعية؛
- ✓ التحقق من النتائج المحصل عليها ووضعها حيز التطبيق؛
- ✓ إيجاد طريقة بيع أكثر فعالية؛
- ✓ توقع العروض الجديدة للمنافسين بطريقة مباشرة وغير مباشرة؛
- ✓ اتخاذ القرارات بطريقة آمنة؛

#### 3.1.2 مراحل عملية اليقظة التنافسية

تمر اليقظة التنافسية بالمرحل التالية: (يحه و العيداني، 2016، صفحة 212)

**1.3.1.2. مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ بتحديد المستهدف (جزء من بيئة المؤسسة الذي يتم وضعه تحت المراقبة، فهناك عدة أسئلة أساسية يمكن طرحها في هذه المرحلة: من نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المنظمة، وتنتهي بوضع خطة عمل، أي تحديد مصادر المعلومات.

**2.3.1.2. مرحلة التحليل والتركيب:** لا تكتفي اليقظة التنافسية بترصد المعلومات فقط، بل لا بد من تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي، يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تقديم معلومات ذات طابع استباقي لتطورات البيئة بقدر ما يمكن.

**3.1.2.3. مرحلة النشر واتخاذ القرار:** لا يمكن للمراحل السابقة أن يكون لها معنى إذا لم ننشر معلوماتنا المعالجة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي مرحلة التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

#### **4.1.2. نموذج القوى التنافسية لبورتر منطلق لعملية اليقظة التنافسية**

يعتبر نموذج بورتر من الأدوات الهامة في عملية التحليل وهو أداة عملية في تقييم الكثافة التنافسية داخل القطاع الذي تتواجد في المؤسسة (مداح، 2015، صفحة 169)، ويساعد على فهم مستوى الربحية ويعتبر هذا النموذج أن هياكل السوق تؤثر على الربحية الإجمالية للقطاع وظروف المنافسة وسلوك المؤسسات وأدائها. (Baland & Bouvier, 2011, p. 54)

ويعتمد هذا النموذج على تحليل كل من:

**1.4.1.2. شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:** تمثل شدة المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات نجد نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تميز المنتج، درجة التمركز والتوازن بين المنافسين، زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلاقة في السوق. (مرسي ن، 1996، الصفحات 68-71 بتصرف)

**2.4.1.2. القوى التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر. (مساعدة، 2017، صفحة 168)

**3.4.1.2. القوى التفاوضية للموردين:** من خلال رفعهم للأسعار المنتجات أو الخدمات أو المواد الخام. (بوفارس، 2019، صفحة 106)

4.4.1.2. الداخولون الجدد: يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من

السوق، لذلك فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة. (بن عبد الرحمن، 2013، صفحة 22)

5.4.1.2. تهديد المنتجات البديلة: البدائل هي عبارة عن منتجات أو خدمات مختلفة يمكن أن تؤدي

نفس وظيفة المنتجات القائمة للمؤسسات الموجودة في الصناعة. (باسم، 2014، صفحة 201)

## 2.2 الميزة التنافسية في المؤسسة وسبل تفعيلها

### 1.2.2. مفهوم الميزة التنافسية

هنالك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر بعضها:

يعرفها Porter على أنها القيمة التي تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة طرائق جديدة أكثر فعالية من

تلك المستعملة من قبل المنافسين، بشرط أن يكون بمقدورها تجسيدها على أرض الواقع. (Porter,

1993, p. 48)

كما تم اعتبارها مجموعة خصائص وصفات يتصف بها المنتج أو العلامة تمنح للمؤسسة بعض

التفوق على كل منافسيها. (Lambin, 1998, p. 331)

واعتبرت أيضا في كونها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع

للعلاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (العسيري، 2013، صفحة 24)

### 2.2.2. سبل تفعيل الميزة التنافسية

من منطلق الإدارة الإستراتيجية هناك أربعة عوامل لبناء الميزة التنافسية، الكفاءة والجودة والابتكار

والاستجابة للزبون، وهي وحدات البناء الشاملة والتي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة بغض النظر عن

الصناعة التي تعمل بها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للزبائن فبالضغط عليها فالمؤسسة التي تضغط

على هذه العوامل يمكن أن تفعل من ميزتها التنافسية، ويمكن التفصيل أكثر كما يلي:

1.6.2.2. الكفاءة العالية: إن العمل هو وسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، إن المدخلات هي

العوامل الرئيسية للإنتاج مثل: الجهد البشري، الأرض، رأس المال، الإدارة ومعرفة التكيف من الناحية

التكنولوجية، أما المخرجات فهي البضائع والخدمات التي ينتجها المعمل، إن أبسط قياس للكفاءة هي

كمية المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا يعني أن الكفاءة هي = المخرجات / المدخلات،

فكلما كانت كفاءة المؤسسة عالية كلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة. (القيسي و

الطائي، 2014، صفحة 189)

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

**2.6.2.2. الجودة العالية:** الجودة العالية هي من بين الأبعاد التي تحقق ميزة تنافسية فعالة وهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، ويهدف البقاء في السوق وتنمية الموقع التنافسي. (قمري ، 2017، صفحة 16 بتصرف)

**3.6.2.2. الاستجابة العالية للزبون:** إن تحقيق المؤسسة لرضا زبائنها يؤدي إلى الاحتفاظ بهم نتيجة كسب ثقتهم وولائهم، وسعيها الدائم نحو إشباع رغباتهم فيجب إذن على المؤسسات التي تريد كسب ميزة تنافسية الاستجابة بسرعة لهذه الحاجات والرغبات، ومواكبة تغييرها أو تطويرها بحسب الظروف، وتكمن أهمية تحقيق رضا الزبائن أو المستهلكين في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبار أن الاستجابة لحاجات الزبون يؤدي إلى الاحتفاظ به، وضمان ولاءه ينتج عنه زيادة للربحية من خلال تخفيض لتكلفة وزيادة إيرادات المؤسسة. (بوفارس، 2019، الصفحات 113-114)

**4.6.2.2. الابتكار العالي:** إن عملية الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة، والقدرة على الابتكار تمثل عاملا هاما للتمييز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال تبنيها لاستراتيجية الابتكار، فما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية تساهم في تحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع للتمييز مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو التميز. (بوخاري و زاوية، 2017)

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من الأفراد لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها وتحليلها، ومجتمع دراستنا هذه عبارة عن الإطارات بمؤسسة AGRO-SIM وقد تم اعتماد المجتمع بأكمله كعينة دراسة، وقد بلغت الإستيبيانات الموزعة 90 إستمارة استرجع منها 85 إستمارة، أما الصالحة للدراسة فبلغت 77 إستمارة أي ما نسبة 85,56 بالمئة من الإستيبيانات الموزعة، والجدول الموالي يوضح الخصائص التي اتسمت بها عينة الدراسة:

الجدول رقم 1: خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	الخصائص	النسبة
الجنس	ذكر	72,7%
	أنثى	27,3%
السن	من 18-30 سنة	2,6%

## الشيكرا أيوب ومسراتي يمينة ودريوش نور الهدى

64,9%	من 31-45 سنة	المستوى
32,5%	من 46-55 سنة	
00%	أكبر من 55 سنة	
7,8%	ثانوي فأقل	
36,4%	تقني سامي	
00,0%	ليسانس	
45,5%	ماستر	الخبرة
10,4%	دراسات عليا	
00%	أقل من 5 سنوات	
49,4%	من 5 إلى 10 سنوات	
50,6%	أكثر من 10 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق يلاحظ:

- بالنسبة للجنس: يلاحظ أن ما نسبته 72,7% هم فئة الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 27,3%، ويرجع سبب ذلك إلى أن عينة الدراسة المختارة شملت إطارات المؤسسة، فوظيفتهم تحتاج تواجدهم بشكل دائم خاصة عند حدوث أي طارئ، وهذا ما يصعب لدى العنصر النسوي.
- بالنسبة للسنة: يلاحظ أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31-45 سنة هي الغالبة حيث بلغت نسبتها 64,90%، كما بلغت نسبة الذين سنهم من 46-55 سنة 32,5%، أما النسبة المتبقية البالغة 2,6% فهي لفئة الذين سنهم من 18-30 سنة، نستنتج أن أغلب الإطارات بمؤسسة AGRO-SIM معدل أعمارهم مرتفع، وهذا راجع إلى نوعية المنصب والخبرة، حيث يتميز هؤلاء الإطارات بالمهارات و المعرفة الكبيرة بسوق العجائن والسמיד والفرينة مما يحولهم ممارسة اليقظة التنافسية بكل احترافية.
- بالنسبة للمستوى التعليمي: يلاحظ أن نسبة الموظفين ذوي مستوى ماستر هم الفئة الغالبة بنسبة بلغت 45,5% ويعتبر هذا المستوى الذي يجب أن يمتلكه الإطارات نظرا أن المؤسسة تحتاج لكفاءات ذوي مهارات ومعارف لضمان السير الحسن للعمل وضمان ممارسة اليقظة التنافسية بمختلف مراحلها، أما الموظفين ذو مستوى التقني السامي فبلغت نسبتهم 36,4% وبلغت نسبة الموظفين ذو المستوى الثانوي فأقل 7,8%، أما النسبة المتبقية والتي قيتها 10,40% فهي لموظفي مستوى الدراسات العليا.

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

- بالنسبة للخبرة: يلاحظ أن نسبة الذين خبرتهم تفوق 10 سنوات هي الفئة الغالبة فبلغت 50,6% وهذا راجع في الأساس إلى أن عينة الدراسة هم إطارات المؤسسة، أي يجب أن يتوفر لديهم عنصر الخبرة للوصول إلى هذا المنصب، وهذه الفئة تعتبر من أبرز الموظفين المساهمين في عملية اليقظة بمختلف أنواعها فخبرتهم ومعرفتهم الجيدة بالسوق تساعدهم في الوصول إلى مختلف المعلومات والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة، وبلغت نسبة الذين خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات 49,4% وهذه الفئة تمتلك خبرة متوسطة تساعد على التيقظ بمختلف مستجدات المحيط وجمع المعلومات المساعدة.

### 2.3 شرح أداة الدراسة:

تم الإعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وتم تصميمه بالإعتماد على الأطر النظرية للدراسة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء من ناحية المتغير المستقل أو التابع وجاءت أقسام ومحاور الدراسة كالتالي:

#### ✓ القسم الأول: متعلق بمتغيرات الدراسة ويشمل محورين:

- المحور الأول: اليقظة التنافسية في المؤسسة؛
- المحور الثاني: تفعيل الميزة التنافسية وتم تقسيمه على أربعة أبعاد (الإبتكار العالي، الجودة العالية، الكفاءة العالية، الاستجابة العالية للزبون).

#### ✓ القسم الثاني: البيانات الشخصية

### 3.3 متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها:

سوف نقوم بوضع رموز لعبارات الاستبيان المستعملة والتي يظهرها الجدول الموالي:

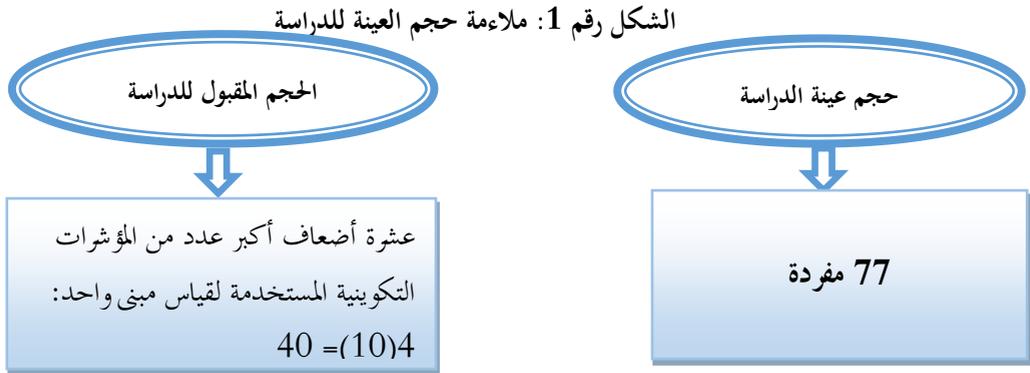
الجدول رقم 2: متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها.

متغيرات البحث	الإسم	عدد العبارات	ترميز العبارات المقابلة
اليقظة التنافسية	<b>VCn</b>	04	<b>VCn1-VCn2-VCn3-VCn4</b>
الكفاءة العالية	<b>CH</b>	04	<b>CH1-CH2-CH3-CH4</b>
الجودة العالية	<b>QH</b>	04	<b>QH1-QH2-QH3-QH4</b>
الاستجابة العالية للزبون	<b>CLH</b>	04	<b>CLH1-CLH2-CLH3-CLH4</b>
الإبتكار العالي	<b>DA</b>	04	<b>DA1-DA2-DA3-DA4</b>

المصدر: من إعداد الباحثين

### 4.3 ملاءمة حجم العينة للدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر التأكد من أن عينة الدراسة ذات قوة إحصائية من خلال قاعدة العشر أضعاف وهذا ما يبينه الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثين

أكبر عدد المؤشرات للمبنى الواحد في متغيرات الدراسة تخص جميع أبعاد الدراسة وهي أربعة عبارات، وبهذا حجم العينة الملائم هو 40 مفردة، بالمقارنة مع عينة الدراسة 77 مفردة يمكن إستخدام نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى الجزئية في اختبار فرضيات الدراسة.

### 5.3 الدراسة الإستكشافية والتوكيدية باستخدام PLS

وهنا سنقوم باختبار الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج.

#### 1.5.3. إختبار الصدق التقاربي للنموذج

مثل ما تم الإشارة إليه سابقا يتم اختبار الصدق التقاربي من خلال ثلاث المعايير: معامل التحميل **FL**، إختبار الموثوقية المركبة **CN**، إختبار متوسط التباين المستخرج **AVE**، والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 3 : نتائج اختبار الصدق التقاربي

متوسط التباين المستخرج AVE	الموثوقية المركبة CN	معامل التحميل FL	المؤشرات	المتغيرات الكامنة
0,608	0,861	0,793	CH1	الكفاءة العالية CH
		0,727	CH2	
		0,781	CH3	
		0,815	CH4	
0,665	0,775	0,784	CLH1	الاستجابة العالية للزبون CLH
		0,711	CLH2	

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

		0,771	CLH3	
		0,749	CLH4	
0,673	0,775	0,766	DA1	الإبتكار العالبي DA
		0,833	DA2	
		0,705	DA3	
		0,794	DA4	
0,687	0,898	0,827	QH1	الجودة العالبي QH
		0,802	QH2	
		0,829	QH3	
		0,857	QH4	
0,639	0,876	0,833	VCn1	اليقظة التنافسي VCn
		0,779	VCn2	
		0,752	VCn3	
		0,831	VCn4	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

- بالنسبة لمعامل التحميل **FL**: يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن جميع التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من 0,7 ، أي أن التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها أكبر من تباين أخطاء القياس ومنه جميع العبارات قابلة للقياس.
  - بالنسبة للموثوقية المركبة **CR**: يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن نتائج مقياس الموثوقية المركبة **CR** أن جميع القيم قد تجاوزت عتبة 0,7 في كل أبعاد الدراسة وبلغت أقصاها 0,898 في بعد الجودة العالبي، وبالتالي فمستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة مرتفع، وهو يدل على أن المتغيرات الكامنة بموثوقية الإتساق الداخلي.
  - بالنسبة لمتوسط التباين المشترك **AVE**: يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن قيمة متوسط التباين المستخرج **AVE** لجميع المتغيرات الكامنة أكبر من 0,5 وبالتالي هي مقبولة من الناحية الإحصائية، مما يدل أن كل متغير كامن يفسر أكثر من 50% من تباينات مؤشراته، وبالتالي نموذج الدراسة يتمتع بالمصدقية التقاربية للمتغيرات الخارجية.
- بناء على النتائج السابقة يتضح أن المقاييس قد استوفت الشروط المطلوبة وهي بذلك تتمتع بالاتساق الداخلي والموثوقية والمصدقية التقاربية، أي صدق التقارب قد تحقق في نموذج الدراسة.

### 2.5.3. إختيار الصدق التمايزي

من خلال هذا الإختبار سيتم التأكد أنه لا يوجد تداخل بين الأبعاد، وسيتم اختباره بالاعتماد

على معيار فورنل لاركر **Larcker Fournell**، ومعيار التحميلات المتقاطعة

**1.2.5.3**. إختبار فورنل لاركر **Larcker : Fournell** يمثل الجدول الموالي نتائج إختبار هذا المعامل:

الجدول رقم 4: نتائج إختبار معيار فورنل لاركر **Fournell-Larcker**

DA	CLH	QH	CH	VCn	
				0,780	CH
			0,682	0,630	CLH
		0,668	0,541	0,513	DA
	0,829	0,349	0,501	0,676	QH
0,799	0,637	0,321	0,575	0,552	VCn

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل فورنل لاركر لجميع المتغيرات الكامنة مع نفسها أكبر

من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، وبالتالي هذه المتغيرات المشككة لنموذج المسار تتميز وتختلف عن بعضها أي مستقلة بذاتها ولا يوجد تداخل بينها.

**2.2.5.3**. معامل التحميلات المتقاطعة **Cross Loadings**

من خلال هذا المعامل سيتم التأكد بأن لارتباط الأسئلة مع المبني تكون أكثر ارتباطا مع غيرها

من المباني كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 5: نتائج إختبار التحميلات المتقاطعة **Cross Loadings**

VCn	QH	DA	CLH	CH	
0,505	0,647	0,403	0,481	<b>0,793</b>	CH1
0,356	0,583	0,432	0,505	<b>0,727</b>	CH2
0,435	0,431	0,366	0,483	<b>0,781</b>	CH3
0,402	0,434	0,407	0,507	<b>0,815</b>	CH4
0,393	0,320	0,501	<b>0,684</b>	0,486	CLH1
0,296	0,281	0,584	<b>0,611</b>	0,406	CLH2
0,514	0,390	0,208	<b>0,771</b>	0,428	CLH3
0,312	0,370	0,292	<b>0,649</b>	0,416	CLH4
0,282	0,392	<b>0,766</b>	0,460	0,612	DA1
0,275	0,225	<b>0,833</b>	0,363	0,277	DA2
0,138	0,140	<b>0,605</b>	0,359	0,200	DA3
0,123	0,115	<b>0,494</b>	0,326	0,212	DA4
0,583	<b>0,827</b>	0,165	0,399	0,569	QH1

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

0,459	<b>0,802</b>	0,231	0,373	0,432	QH2
0,558	<b>0,829</b>	0,377	0,492	0,671	QH3
0,492	<b>0,857</b>	0,392	0,385	0,544	QH4
<b>0,833</b>	0,540	0,177	0,494	0,495	VCn1
<b>0,779</b>	0,538	0,263	0,457	0,429	VCn2
<b>0,752</b>	0,370	0,255	0,372	0,301	VCn3
<b>0,831</b>	0,556	0,331	0,498	0,505	VCn4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة لنموذج مسار الدراسة، لأن كل مؤشر يمثل بعده بحيث أن نتيجة قيمة تحاميله أعلى من التحويلات المتقاطعة مع غيرها من الأبعاد.

من خلال ما سبق والنتائج المتحصل عليها تم التأكد من أن نموذج الدراسة يتمتع بالصدق التقاربي والتمييزي.

### 6.3 تقييم النموذج الهيكلي (اختبار الفرضيات)

بعدما تم التأكد من مصداقية وصلاحيّة النموذج القياسي، سيتم اختبار النموذج الهيكلي للدراسة واختبار صحة الفرضيات من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي من خلال نتائج المربعات الصغرى الجزئية، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

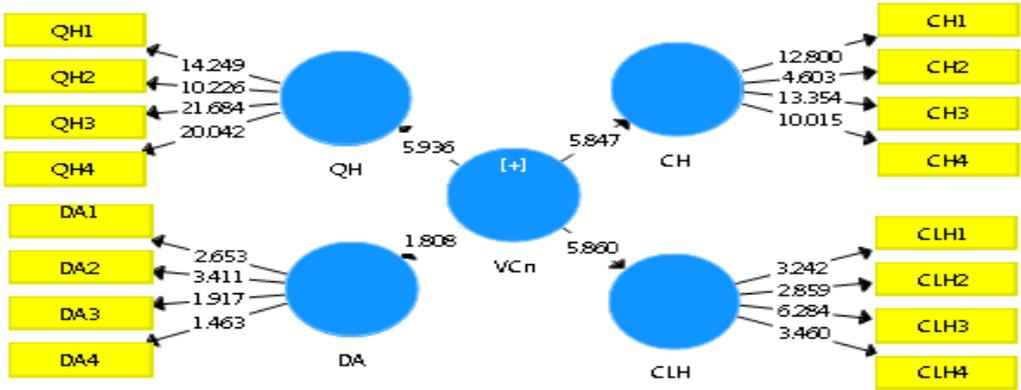
الجدول رقم 6: اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping)

المسارات	Std-beta	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
VCn -> CH	0,552	0,563	0,094	5,847	<b>0,000</b>
VCn -> CLH	0,575	0,593	0,098	5,860	<b>0,000</b>
VCn -> DA	0,321	0,330	0,178	1,808	<b>0,071</b>
VCn -> QH	0,637	0,634	0,107	5,936	<b>0,000</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: معاملات المسار للنموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

يتضح من خلال الجدول رقم 6 والشكل رقم 2 ما يلي:

- بالنسبة للمسار الأول **CH -> VCn**: يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التنافسية والكفاءة العالية في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة  $p$  التي بلغت 0,000، كما بلغت قيمة  $t$  العملية 5,847 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96، وقدرت قيمة الأثر (Std-beta) بـ 0,552، أي كلما زاد اعتماد مؤسسة **AGRO-SIM** على اليقظة التنافسية زادت من كفاءتها بـ 52,2 بالمئة.
- بالنسبة للمسار الثاني **CLH -> VCn**: يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التنافسية والإستجابة العالية للزبون في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة  $p$  التي بلغت 0,000، كما بلغت قيمة  $t$  العملية 5,860 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96، وقدرت قيمة الأثر (Std-beta) بـ 0,575، أي كلما زاد اعتماد مؤسسة **AGRO-SIM** على اليقظة التنافسية زادت من استجابتها لربائنها بـ 57,5 بالمئة.
- بالنسبة للمسار الثالث **DA -> VCn**: لا يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التنافسية والإبتكار العالي في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة  $p$  التي بلغت 0,070، كما بلغت قيمة  $t$  العملية 1,808 وهي أقل من القيمة الحرجة 1,96.
- بالنسبة للمسار الرابع **QH -> VCn**: يوجد أثر معنوي وإيجابي بين اليقظة التنافسية والجودة العالية في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة  $p$  التي بلغت 0,000، كما

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

بلغت قيمة العملية 5,936 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96، وقدرت قيمة الأثر (Std-beta) ب0,637، أي كلما زاد اعتماد مؤسسة AGRO-SIM على اليقظة التنافسية زادت من جودة منتجاتها ب63,7 بالمئة.

### 7.3. معامل التحديد $R^2$

هو المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج، والجدول يمثل قيمة معامل التحديد في الدراسة:

الجدول رقم 7: معامل التحديد  $R^2$

المتغير التابع	$R^2$	$R^2$ المصحح
الكفاءة العالية CH	0,503	0,296
الاستجابة العالية للزبون CLH	0,331	0,322
الابتكار العالي DA	0,103	0,091
الجودة العالية QH	0,405	0,397

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $R^2$  بالنسبة للمتغير للكفاءة العالية بلغت 0,503 وهي تشير إلى أن اليقظة التنافسية تساهم في تفسير الكفاءة العالية بنسبة 50,3% من التغيرات التي تطرأ على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الكفاءة العالية بقوة تنبؤية متوسطة.

ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  بالنسبة للمتغير الاستجابة العالية للزبون بلغت 0,331 وهي تشير إلى أن اليقظة التنافسية تساهم في تفسير الاستجابة العالية للزبون بنسبة 33,1% من التغيرات التي تطرأ على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة العالية للزبون بقوة تنبؤية متوسطة نوعاً ما.

كما نلاحظ أن قيمة  $R^2$  بالنسبة للمتغير الابتكار العالي بلغت 0,103 وهي تشير إلى أن اليقظة التنافسية تساهم في تفسير الابتكار العالي بنسبة 10,3% من التغيرات التي تطرأ على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار العالي بقوة تنبؤية متوسطة ضعيفة.

ونلاحظ أيضاً أن قيمة  $R^2$  بالنسبة للمتغير الجودة العالية بلغت 0,405 وهي تشير إلى أن اليقظة التنافسية تساهم في تفسير الجودة العالية لمنتج المؤسسة بنسبة 40,5% من التغيرات التي تطرأ على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الجودة العالية للمنتج بقوة تنبؤية متوسطة.

### 8.3. حجم الأثر $F^2$

يستعمل لدراسة قدرة كل متغير مستقل بمفرده في النموذج على تفسير المتغير التابع، والجدول التالي يعرض النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 8 : حجم الأثر  $F^2$

الملاحظة	$F^2$ حجم الأثر	المتغير المستقل — المتغير التابع
أثر كبير	0,438	VCn -> CH
أثر كبير	0,495	VCn -> CLH
أثر ضعيف	0,115	VCn -> DA
أثر كبير	0,681	VCn -> QH

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ أن قيمة  $F^2$  لأثر اليقظة التنافسية على الكفاءة العالية بلغ 0,438، ومنه يوجد أثر كبير على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على الكفاءة العالية. ويلاحظ أن قيمة  $F^2$  لأثر اليقظة التنافسية على الاستجابة العالية للزبون بلغ 0,495، ومنه يوجد أثر كبير على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على الاستجابة العالية للزبون. ويلاحظ أيضا أن قيمة  $F^2$  لأثر اليقظة التنافسية على الابتكار العالي بلغ 0,115، ومنه يوجد أثر ضعيف على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على الابتكار العالي. كما نلاحظ أن قيمة  $F^2$  لأثر اليقظة التنافسية على الكفاءة العالية بلغ 0,681، ومنه يوجد أثر كبير على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على الجودة العالية.

### 9.3. الملاءمة التنبؤية للنموذج $Q^2$

سنختبر من خلال هذا الجزء الملاءمة التنبؤية للنموذج والجدول الموالي يوضح ما تم التوصل إليه:

الجدول رقم 9: الملاءمة التنبؤية للنموذج  $Q^2$

المتغيرات الكامنة	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
الكفاءة العالية CH	308,000	258,934	0,159
الاستجابة العالية للزبون CLH	308,000	269,430	0,125
الابتكار العالي DA	308,000	304,911	0,010
الجودة العالية QH	308,000	229,481	0,255
اليقظة التنافسية VCn	308,000	308,000	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

## النمذجة بالمعادلات البنائية في تحليل أثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $Q^2$  لجميع المتغيرات التابعة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة 0، مما يدل على أن المتغير الكامن المتمثل في اليقظة التنافسية قادر على التنبؤ بالميزة التنافسية بمختلف أبعادها: الكفاءة العالية، الاستجابة العالية للزبون، الابتكار العالي، الجودة العالية بنسبة: 15,9%، 12,5%، 1%، 25,5% على التوالي.

### 10.3. جودة مطابقة النموذج GoF

يعمل مؤشر GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة أي يبين الأداء العام للنموذج، ويمكن حسابه رياضياً بالجمع بين النموذج القياسي بحساب متوسط AVE والنموذج الهيكلي بحساب متوسط  $R^2$  وفق المعادلة التالية:

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

والجدول الموالي يوضح ما تم الاعتماد عليه لحساب مؤشر GoF

الجدول 10: مؤشر جودة مطابقة النموذج GoF

المتغيرات الكامنة	AVE	$R^2$
اليقظة التنافسية VCn	0,608	
الكفاءة العالية CH	0,665	0,503
الجودة العالية QH	0,673	0,331
الاستجابة العالية للزبون CLH	0,687	0,103
الابتكار العالي DA	0,639	0,405
المتوسطات الحسابية	0,654	0,336

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SMART PLS3

بلغت قيمة مؤشر GoF في نموذج الدراسة 0,469 وهي أكبر من 0,36 مما يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة والتي هي كافية للتأكد من الصدق العام للنموذج.

### 4. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي شملت جانبين (جانب نظري، جانب تطبيقي) وتمحورت حول تأثير اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة AGRO-SIM تم التوصل إلى أن اليقظة التنافسية هي عبارة عن عملية البحث عن معلومات جديدة عن المنافسين، وكل ما يخص السوق الذي تنشط فيه وهذا بغية كسب مرونة واستجابة عالية في التعامل مع التطورات الحاصلة فيه، وتساهم هذه اليقظة في تفعيل الميزة التنافسية من خلال الضغط على أسس بنائها (الجودة، الابتكار، الكفاءة، الاستجابة العالية للزبون)، وتوصلنا كذلك إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

- تؤثر اليقظة التنافسية على الرصيد المعرفي المتعلق بالزبائن والموردين وبالتالي تحسين كفاءة المؤسسة التي تنعكس على تحسين جودة المنتجات وتخفيض أسعارها وهذا ما يساهم في زيادة فعالية ميزتها التنافسية.
- ترصد مؤسسة **AGRO-SIM** تطورات أسعار المنافسين والتغيرات التي تطرأ على منتجاتهم وسياساتهم التسويقية بالإضافة إلى احتمالية دخول منافسين جدد للسوق وهذا في إطار اليقظة التنافسية التي تؤثر بدورها على تفعيل الميزة التنافسية؛
- تؤثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على مختلف أبعادها، بحيث تؤثر على الجودة العالية، الكفاءة العالية، الاستجابة العالية للزبون بشكل قوي حيث بلغ معامل التأثير  $F^2$  1,68، 8,43، 5,49% على التوالي، أما تأثيرها على الابتكار العالي ضعيف حيث بلغ معامل التأثير  $F^2$  11,5%؛
- قيمة الملاءمة التنبؤية للنموذج  $Q^2$  لجميع المتغيرات التابعة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة 0، مما يدل على أن المتغير الكامن المتمثل في اليقظة التنافسية قادر على التنبؤ بالميزة التنافسية بمختلف أبعادها: الكفاءة العالية، الاستجابة العالية للزبون، الابتكار العالي، الجودة العالية بنسبة: 15,9%، 12,5%، 1%، 25,5% على التوالي.
- بلغت قيمة مؤشر جودة مطابقة النموذج **GoF** في نموذج الدراسة 0,469 وهي أكبر من 0,36 مما يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة والتي هي كافية للتأكد من الصدق العام للنموذج. بناء على نتائج متوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
  - تشجيع الموظفين والعمال بالمؤسسة على الابتكار وذلك بتقديم تحفيزات مادية مغرية؛
  - التعاقد مع مراكز البحث التكنولوجية التي تساعد المؤسسة على الحصول على الابتكارات التي يمكن أن تساهم في تفعيل ميزتها التنافسية؛
  - التعاقد مع الجامعات والمعاهد للاستفادة من الابتكارات التي يقدمونها في إطار مذكرات تخرجهم.

5. قائمة المراجع:

1.5. المراجع باللغة العربية

- خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية - نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013)؛
- الشريف بوفارس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال *six sigma*، مكتبة الوفاء القانونية (الجزائر: مكتبة الوفاء القانونية، 2019)؛
- شمس الدين باسم، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، (مصر: دار الكتاب الحديث، 2014)؛
- العربي الحاج مداح، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجزائرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2015)؛
- فاضل أحمد القيسي ، و علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية-نظريات، مداخل أمثلة وقضايا معاصرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014)؛
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2017)؛
- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، (مصر: الدار الجامعية 1996).

#### المقالات:

- أحمد بن خليفة، وسامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للإتصالات" الوادي . مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد الثاني، 2018؛
- عيسى يحه، و حبيبة العيداني؛ نموذج مقترح لدور نظام اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات. مجلة الإبداع، العدد السادس، 2016؛
- مريم لمروس، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، 2019.

#### المداخلات

- عبد الحميد بوخاري ، و رشيدة زاوية، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثالث حول: أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة-الواقع والتحديات، 2017، جامعة غرداية، الجزائر.

- أطروحات: اسم الكاتب (السنة)، العنوان الكامل للملف، ذكر الموقع بالتفصيل:
- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسيّة للمستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، 2017 جامعة باتنة 1.
- نصيرة بن عبد الرحمن، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في لإدارة الأعمال، 2013، جامعة سعد دحلب.

## 2.5. المراجع باللغة الأجنبية

### Littérature

- Porter, M. (1993). *l'avantage concurrentiel des nations*. France: inter\_éditions.
- Jean Jacques lambin .(1998) .*le marketing stratégiques* . Paris :édition International.
- Stéphane Baland ،Marie Bouvier .(2011) .*Management des entreprises* ,France: Dunod Ectition.

### Thèses

- Ines Boulifa Tamboura .(2008) .Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique .*thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion* .Institut Supérieure de gestion ، Université de Tunis.